

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



O COMPROMISSO DOS TRABALHADORES

Maria Isabel de Araújo Paredes Horta Alves

Orientadora: Prof. Doutora Maria Eduarda Carlos Castanheira Fagundes Duarte

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia dos
Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



O COMPROMISSO DOS TRABALHADORES

Maria Isabel de Araújo Paredes Horta Alves

Orientadora: Prof. Doutora Maria Eduarda Carlos Castanheira Fagundes Duarte

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

Júri:

Presidente: Doutor Leonel Garcia-Marques; Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutora Teresa Manuela Marques dos Santos Dias Rebelo, Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra;
- Doutor Pedro Miguel Miranda Neves, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa;
- Doutora Maria Eduarda Carlos Castanheira Fagundes Duarte, Professora Catedrática da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, orientadora;
- Doutora Magda Sofia Valadas Dominguez Roberto, Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

2017

Ao Jorge

meu Companheiro há mais

de 30 anos

Agradecimentos

Este foi um processo de intensa aprendizagem, mas o maior ensinamento que retiro é a confirmação de que, tal como o compromisso, a confiança é contagiosa.

A confiança incondicional do Jorge, o meu marido, de que eu iria conseguir concluir este projeto deu-me a força e o ânimo para continuar a caminhar. O seu apoio inquebrantável e paciência infinita neste meu regresso serôdio aos 'bancos da escola' foram fundamentais para atingir uma meta que, por vezes, parecia estar a afastar-se.

À Professora Maria Eduarda Duarte agradeço todo o incentivo e acompanhamento inestimável, e o fazer-me acreditar que o objetivo estava ao meu alcance.

À Professora Magda Roberto agradeço toda a valiosa orientação na análise estatística dos dados, a sua generosidade e as suas palavras sempre encorajadoras.

Aos dirigentes das organizações que se interessaram e me facultaram o acesso à recolha de dados e aos participantes que generosamente disponibilizaram o seu tempo, o meu muito obrigada.

Aos meus colegas da empresa e da Faculdade e aos meus (outros) amigos em geral, agradeço a solidariedade e o interesse que sempre expressaram pelos meus progressos. As suas palavras de solidariedade e estímulo foram de grande importância para me manter animada e motivada.

À minha família mais chegada, o João Diogo, a Teresa, a Ana e a Margarida, agradeço-lhes isso mesmo, serem a minha família.

Quando sentimos que à nossa volta confiam que vamos ser capazes, tudo se torna mais fácil.

RESUMO

A popularidade do tema do compromisso advém em grande medida do facto de ser intuitivo e do senso comum pensar-se que uma força de trabalho comprometida deve ter resultados superiores a uma descomprometida.

A razão de ser deste estudo baseia-se na importância que a noção de compromisso no trabalho tem adquirido nos últimos 20 anos, como resultado de um alargado conjunto de investigações que relacionam significativamente o nível de compromisso dos trabalhadores com indicadores do desempenho organizacional.

Contudo, o enquadramento conceptual na base do conceito de compromisso permanece confuso e o constructo surge como pouco claro. A noção de compromisso nasceu na comunidade dos profissionais da área dos recursos humanos (empresas e consultores) e a perspectiva organizacional do compromisso foca-se nos resultados (níveis de desempenho, satisfação e retenção dos trabalhadores, e resultados do negócio). No lado académico, tem-se vindo a assistir a um crescente interesse pelo compromisso no trabalho enquanto um conceito psicológico emergente. Previsivelmente, e em oposição ao que acontece no campo da gestão nas organizações, a abordagem académica é mais focada na definição do constructo em si mesmo. Dentro e entre ambos os lados, académico e organizacional, permanece a falta de consenso acerca do significado e de como medir o compromisso dos trabalhadores.

Neste trabalho são expostas as suposições teóricas acerca da natureza das relações entre as várias facetas do compromisso: impulsionadores ou preditores do estado do compromisso (disposições pessoais, incluindo traços de personalidade e motivação, potencial para as competências, preferências individuais em relação a diferentes conteúdos e contextos de trabalho), o estado psicológico de compromisso propriamente dito, comportamentos na função e contextuais (comportamentos de compromisso), e as consequências individuais e organizacionais (resultados do compromisso).

Um dos propósitos desta investigação é adaptar para a população portuguesa um questionário que operacionaliza o constructo de compromisso.

A recolha de dados na investigação empírica é feita com este questionário e também com um questionário de personalidade. A amostra da investigação inclui cerca de 300 colaboradores de duas organizações portuguesas, uma do setor público e outra do setor privado.

O objetivo da investigação é compreender e testar um quadro teórico que explica como as preferências e os atributos disposicionais interagem com as características presentes no conteúdo e no contexto de trabalho, afetando o ajustamento à função e à organização, e como este impacta nos níveis de compromisso e de satisfação, que, por seu turno, têm consequências nos comportamentos exibidos.

Os resultados suportam que o ajustamento pessoa-função impulsiona o nível de compromisso e de satisfação, que, por sua vez, produz um efeito na predisposição para manifestar comportamentos cívicos organizacionais e extra função. Além disso, os níveis de compromisso estão correlacionados com a preferência por características da função desafiantes e exigentes, sublinhando a noção de compromisso enquanto bem-estar energizado. Todavia, os resultados chamam concomitantemente a atenção para a importância da presença de características do trabalho relacionadas com a ética, com um ambiente físico de trabalho seguro e com objetivos claramente definidos.

Palavras-chave: Compromisso, satisfação, preditores, ajustamento pessoa-trabalho.

ABSTRACT

Engagement popularity relies heavily on the fact that it is intuitive and it is common sense that an engaged work force should have a superior performance outcome than a disengaged one.

The significance of this study lies on the importance that the notion of engagement has assumed during the past two decades as a result of several studies, surveys and research that have shown a substantial relation between employee engagement levels and organizational performance.

Nevertheless, engagement's underlying conceptual framework is still confuse and the construct is unclear. Engagement notion was born within the Human Resources practitioner community (companies and consultants) and the organizational view of engagement is focused on the outcomes (employees' performance levels, satisfaction and retention, and business results). On the academic side, we have witnessed a growing interest about work engagement as an emerging psychological concept. Predictably, and in opposition to what happens in the management field, academic perspective is usually more focused on the construct definition itself. Within and between both sides, academic and organizational, the lack of consensus about the meaning and about how to measure work engagement remains.

In this thesis are explained the theoretical assumptions about the nature of the links between the several facets of engagement: drivers or predictors of the state of engagement (personal dispositions, including personality and motivation traits, competency potential, individual preferences towards different job content and work context), the psychological state of engagement itself, work and contextual behavior (engaged behaviors), and individual and organizational outcomes (engagement results).

One of the aims of this research is to adapt and validate for the Portuguese language a questionnaire that operacionalizes the engagement construct.

In the field research the data are collected with this engagement questionnaire and also a personality questionnaire. The sample consists in about 300 employees from two different Portuguese organizations, one from the public and other from the private sector.

The objective of the research is to understand and to test a theoretical framework that explains how preferences and personal dispositions interact with actual work features, influencing person-job and organizational fit, and how this impact on the engagement and satisfaction levels, that in turn have an effect on behavioral outcomes.

The findings support that person-job fit drives engagement and satisfaction levels, and enhances extra-role and organizational citizenship behaviors. Moreover, engagement levels are correlated with preference for stretching and activating job features, stressing the notion of engagement as energized well-being. Nevertheless, the results also call the attention to the importance of the presence of work features that emphasize ethics, a safe working environment, and clearly specified objectives.

Key words: Engagement, satisfaction, drivers, person-job fit.

ÍNDICE GERAL

Introdução	Pág. 3
Parte 1 - O Compromisso dos Trabalhadores: a Teoria e a Investigação	
Capítulo 1 - O Compromisso dos Trabalhadores: as Teorias e as Investigações	9
1.1. Abordagem de William A. Khan	15
1.2. Abordagem de William H. Macey e Benjamin Schneider	19
1.3. Abordagem de James K. Harter, Franck L. Schmidt e Theodore L. Hayes	26
1.4. Abordagem de Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker e Marisa Salanova	30
1.5. Abordagem do SHL Group	35
Capítulo 2 - O Compromisso dos Trabalhadores: dos Preditores Disposicionais às Competências e Desempenho	45
2.1. Preditores Disposicionais	45
2.2. Consequências do Compromisso: Competências e Desempenho	51
2.3. O Compromisso tem um <i>Lado Negro</i> ?	55
Parte 2: Estudo Empírico	
Capítulo 3 - O Compromisso dos Trabalhadores: do Constructo à Operacionalização	61
3.1. Fundamentação	61
3.2. A Versão em Língua Inglesa do Questionário de Compromisso (SHL Group, 2007)	62
3.3. A Versão em Língua Portuguesa do Questionário de Compromisso	67
3.3.1. Estudo piloto	68
Capítulo 4 - O Compromisso dos Trabalhadores: Operacionalização dos Preditores Disposicionais (Personalidade)	71
4.1. A Versão Internacional do IMAGES (SHL Group, 1992)	71
4.2. A Versão Portuguesa do IMAGES	75
Capítulo 5 – Plano Experimental e Caracterização das Amostras	77
5.1. Organização das Amostras e Condições de Aplicação	77
5.2. Descrição das Amostras	78
Capítulo 6 - Estudo das Medidas de Compromisso e de Personalidade	81
6.1. Questionário de Compromisso no Trabalho	81
6.1.1. Análise fatorial	81
6.1.1.1. Análise fatorial exploratória	81
6.1.1.2. Análise fatorial confirmatória	92
6.1.2. Precisão	94
6.1.3. Medidas de tendência central e de dispersão	94
6.1.4. Intercorrelações entre escalas	97
6.2. Questionário de Personalidade	110
6.2.1. Análise fatorial	110
6.2.1.1. Análise fatorial exploratória	110
6.2.1.2. Análise fatorial confirmatória	112
6.2.2. Precisão	112
6.2.3. Medidas de tendência central e de dispersão	112
6.2.4. Intercorrelações entre escalas	114
6.3. Considerações Gerais	115

Capítulo 7 - Análise dos Resultados: Compromisso e Preditores (Personalidade)	117
7.1. Resultados no Questionário de Compromisso	118
7.1.1. Diferenças entre médias dos resultados das subamostras dos setores público e privado	118
7.1.2. Características da função ideal com resultados mais elevados	124
7.1.2.1. <i>Características preferidas pelo grupo total e pelas subamostras dos setores público e privado</i>	124
7.1.2.2. <i>Características preferidas por grupos etários</i>	126
7.1.2.3. <i>Características preferidas de acordo com a permanência na função</i>	130
7.1.2.4. <i>Características preferidas de acordo com o nível da função desempenhada</i>	132
7.1.2.5. <i>Características preferidas de acordo com o sexo</i>	135
7.1.3. Características da função atual com resultados mais elevados	138
7.1.3.1. <i>Características percebidas como mais presentes na função atual pelo grupo total e pelas subamostras dos setores público e privado</i>	138
7.1.3.2. <i>Características percebidas como mais presentes na função atual por idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo</i>	139
7.1.4. Características da função preferidas e atuais com resultados mais baixos	147
7.1.4.1. <i>Características da função ideal com resultados mais baixos no grupo total e nas subamostras dos setores público e privado</i>	147
7.1.4.2. <i>Características percebidas como menos presentes na função atual pelo grupo total e pelas subamostras dos setores público e privado</i>	148
7.1.4.3. <i>Características da função ideal com resultados mais baixos por idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo</i>	150
7.1.4.4. <i>Características percebidas como menos presentes na função atual por idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo</i>	153
7.1.5. Influência da idade, tempo na função, tipo de função e sexo no estado psicológico e nos comportamentos de compromisso	156
7.1.6. Diferenças entre características da função preferidas e atuais	161
7.1.6.1. <i>Maiores diferenças algébricas entre características da função preferidas e atuais na amostra total e nas subamostras dos setores público e privado</i>	166
7.1.6.2. <i>Maiores diferenças absolutas entre características da função preferidas e atuais</i>	167
7.1.6.3. <i>Menores diferenças algébricas entre características da função preferidas e atuais na amostra total e nas subamostras dos setores público e privado.</i>	169
7.1.6.4. <i>Menores diferenças absolutas entre características da função preferidas e atuais na amostra total e nas subamostras dos setores público e privado</i>	171
7.2. Diferenças entre Médias nas Respostas ao Questionário de Personalidade entre os Resultados das Subamostras do Setor Público e Privado	173
7.3. Relações entre as Variáveis do Modelo de Compromisso	174
7.3.1. Correlações entre resultados nas características da função preferidas, nas facetas do estado psicológico e nos comportamentos de compromisso, e na satisfação com a função e a organização	174
7.3.2. Correlações entre resultados nas características atuais da função, nas facetas do estado psicológico e nos comportamentos de compromisso, e na satisfação com a função e a organização	181
7.3.3. Correlações entre facetas do estado psicológico de compromisso, comportamentos de compromisso e satisfação com a função e a organização	187
7.3.4. Correlações das diferenças absolutas e algébricas com as facetas do estado psicológico de compromisso, os comportamentos de compromisso e a satisfação com a função e a organização	189
7.3.5. Correlações entre preferência pelas características da função, facetas e comportamentos de compromisso, e fatores de personalidade	192
7.3.6. Evidência das relações entre os componentes do modelo de compromisso	196
7.3.7. Preditores do estado psicológico de compromisso	199
Conclusões e Implicações Práticas	209
Bibliografia	223
Anexo A - Exemplo de Relatório Individual para Participantes do Estudo Principal	237

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º		Pág.
1	Síntese Comparativa dos Componentes dos Cinco Modelos Teóricos do Compromisso Apresentados	42
2	Fatores e Escalas das Primeira e Segunda Secções do Questionário de Compromisso	64
3	Definições das escalas do IMAGES e sua relação com os cinco grandes fatores de personalidade	73
4	Caracterização das Amostras	79
5	Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características da Função Preferidas (CFP) e Atuais (CFA)	84
6	Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características Organizacionais Preferidas (COP) e Atuais (COA)	89
7	Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Facetas do Estado Psicológico de Compromisso	90
8	Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens dos Comportamentos de Compromisso	91
9	Questionário de Compromisso no Trabalho. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória	93
10	Questionário de Compromisso. Estatísticas Descritivas e Precisão das Escalas	95
11	Questionário de Compromisso. Características da Função Preferidas. Intercorrelações das Escalas	107
12	Questionário de Compromisso. Características da Função Atuais. Intercorrelações das Escalas	108
13	Questionário de Compromisso. Facetas do Estado de Compromisso. Intercorrelações das Escalas	109
14	Questionário de Compromisso. Comportamentos de Compromisso. Intercorrelações das Escalas	109
15	Questionário de Personalidade. Matriz de Componentes	111
16	Questionário de Personalidade. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória	112
17	Questionário de Personalidade. Estatísticas Descritivas e Precisão das Escalas	113
18	Questionário de Personalidade. Intercorrelações das Escalas	114
19	Questionário de Compromisso no Trabalho. Teste-t de Amostras Independentes Diferenças entre médias dos resultados das duas subamostras do setor público e do privado	122
20	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	126
21	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados nos Diferentes Grupos Etários	127
22	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados por Tempo de Permanência na Atual Função	131
23	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados por Tipo de Função Desempenhada	134
24	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados por Sexo	137
25	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características Presentes na Função Atual com Resultados Mais Elevados na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	139
26	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características Presentes na Função Atual com Resultados Mais Elevados por Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo	146
27	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Baixos na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	148
28	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Atual com Resultados Mais Baixos na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	149
29	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Baixos por Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo	152

30	Questionário de Compromisso no Trabalho. Características Presentes na Função Atual com Resultados Mais Baixos por Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo	155
31	Questionário de Compromisso no Trabalho. Teste-t de Amostras Independentes. Médias das diferenças algébrica e absoluta entre características preferidas e atuais nas duas subamostras do setor público e do privado	164
32	Questionário de Compromisso no Trabalho. Maiores Diferenças Algébricas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	167
33	Questionário de Compromisso no Trabalho. Maiores Diferenças Absolutas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	169
34	Questionário de Compromisso no Trabalho. Menores Diferenças Algébricas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	171
35	Questionário de Compromisso no Trabalho. Menores Diferenças Absolutas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado	172
36	Questionário de Personalidade. Teste-t de Amostras Independentes Diferenças entre médias dos resultados das duas subamostras do setor público e do privado	173
37	Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Preferidas, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Amostra Total	178
38	Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Preferidas, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Público	179
39	Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Preferidas, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Privado	180
40	Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Atuais, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Amostra Total	184
41	Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Atuais, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Público	185
42	Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Atuais, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Privado.	186
43	Questionário de Compromisso. Correlações entre Nível Global, Facetas e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação controlando Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo	188
44	Questionário de Compromisso. Correlações das Diferenças entre a Quantidade de Características Preferida e a Quantidade Atual, o Estado e os Comportamentos de Compromisso, e a Satisfação, controlando Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo	191
45	Correlações entre Características Preferidas (Questionário de Compromisso) e Fatores de Personalidade (Questionário de Personalidade IMAGES)	195
46	Correlações entre Facetas e Comportamentos de Compromisso (Questionário de Compromisso) e Fatores de Personalidade (Questionário de Personalidade IMAGES)	195
47	Regressão Bivariada entre Diferenças Absolutas e Nível Global de Compromisso	197
48	Regressão Bivariada entre Diferenças Absolutas e Comportamentos de Compromisso	197
49	Regressão Bivariada entre Nível Global de Compromisso e Comportamentos de Compromisso	197
50	Regressão Múltipla entre Diferenças Absolutas e Nível Global de Compromisso, e Comportamentos de Compromisso	198
51	Regressão Múltipla para as Características da Função Preferidas. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo	199
52	Regressão Hierárquica para as Características da Função Preferidas considerando o Setor de Atividade e as Diferenças Absolutas entre Quantidade Preferida e Atual	201
53	Regressão Múltipla para as Características da Função Atuais. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo	202
54	Regressão Hierárquica para as Características da Função Atuais considerando o Setor de Atividade e as Diferenças Absolutas entre Quantidade Preferida e Atual	204
55	Regressão Múltipla para os Fatores de Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo	205

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º		Pág.
1	Quadro Conceptual para Compreender os Elementos do Compromisso do Trabalhador	20
2	Dimensões das Facetas do Estado Psicológico do Modelo de Compromisso do SHL Group	38
3	Os Componentes do Modelo de Compromisso do SHL Group	41
4	Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e nível etário	158
5	Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e tempo de permanência na função	159
6	Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e tipo de função desempenhada	160
7	Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e sexo	161
8	Análise da Mediação do Nível Global de Compromisso	198

Introdução

O objetivo deste estudo consiste em compreender e testar um quadro teórico que define o conceito de compromisso e que procura explicar os seus antecedentes e consequências; para além disso, pretende-se adaptar e validar para a língua portuguesa um questionário que operacionaliza o constructo.

Para tal, o trabalho encontra-se organizado da seguinte forma:

A Parte 1, que na generalidade se designa 'O Compromisso dos Trabalhadores: a Teoria e a Investigação' e que consiste numa revisão da literatura sobre o tópico, é composta por dois capítulos.

No Capítulo 1 são apresentadas e comparadas algumas abordagens de autores influentes neste tema, numa tentativa de clarificar a noção de compromisso no trabalho e de construir uma ponte entre uma perspetiva mais académica e teórica e uma perspetiva mais organizacional e aplicada à prática.

No Capítulo 2 abordam-se especificamente os preditores disposicionais e as consequências comportamentais do estado psicológico de compromisso, com destaque para os traços de personalidade e de motivação que a teoria e a investigação apontam como antecedentes e impulsionadores da experiência emocional e cognitiva de compromisso. É também detalhada uma análise dos comportamentos de compromisso e da sua ligação às competências e ao desempenho no trabalho. Por último, debatem-se as eventuais desvantagens que o compromisso pode ter para os trabalhadores que o vivenciam e manifestam.

A Parte 2, que se designa 'Estudo Empírico', contém cinco capítulos e consiste na descrição do estudo transversal realizado em duas organizações portuguesas, no qual são utilizados dois questionários, um de medição do compromisso e outro dos seus preditores disposicionais, neste caso, traços de personalidade.

No Capítulo 3 é apresentado o Questionário de Compromisso que operacionaliza o constructo escolhido e os trabalhos de adaptação da versão inglesa para a língua portuguesa.

No Capítulo 4 é descrito o Questionário de Personalidade aplicado neste estudo, incidindo em informações sobre os constructos nele operacionalizados e sobre os trabalhos de desenvolvimento da versão inglesa e da versão portuguesa.

No Capítulo 5 caracterizam-se as duas amostras e descrevem-se os procedimentos de recolha de dados.

No Capítulo 6 são estudadas as qualidades metrológicas dos instrumentos utilizados e analisados os elementos indicadores de validade de construção. O primeiro passo consiste em realizar uma análise fatorial exploratória com os resultados da amostra total, para confirmar a replicação dos fatores encontrados no desenvolvimento da versão original em inglês, no caso do Questionário de Compromisso, e no desenvolvimento da versão original portuguesa, no caso do Questionário de Personalidade. Esta análise exploratória tem igualmente como objetivo excluir os itens com comunalidades reduzidas ou pesos fatoriais discriminantes em mais do que um fator. Em seguida, são descritos os procedimentos envolvidos na análise fatorial confirmatória. Com base nos itens retidos nas versões finais daí resultantes, foi estudada a consistência interna e determinadas as intercorrelações entre as escalas de cada um dos dois questionários. Apresentam-se, também, as medidas de tendência central e de dispersão para as versões finais dos dois instrumentos.

No Capítulo 7 analisam-se os resultados obtidos nos dois questionários considerando a amostra total e é efetuado um estudo diferencial a partir dos resultados obtidos pelos participantes das duas subamostras provenientes da organização do setor público e da organização do setor privado. São igualmente efetuadas análises comparativas em função das variáveis grupo etário, tempo de permanência na função atual, nível da função desempenhada e sexo. É adicionalmente investigada a relação existente entre as variáveis do modelo de compromisso estudado e analisados quais os preditores significativos do estado psicológico de compromisso.

Por último, nas 'Conclusões e Implicações Práticas' pretende-se salientar os aspetos mais relevantes que emergem da análise dos resultados obtidos com a presente investigação e retirar alguns ensinamentos e recomendações úteis para aumentar o nível de compromisso, e para a gestão das pessoas nas organizações em geral. Sugerem-se também algumas linhas para futuras investigações, nomeadamente sobre os preditores disposicionais mais significativos para a população portuguesa e no âmbito do estudo e do acompanhamento do impacto das intervenções organizacionais que visam aumentar os níveis de compromisso.

Parte 1

O Compromisso dos Trabalhadores: a Teoria e a Investigação

Capítulo 1

O Compromisso dos Trabalhadores: as Teorias e as Investigações

Nota Explicativa: Nesta tese optou-se por traduzir engagement por compromisso, por se considerar ser a tradução mais fiel ao termo original em inglês.

Nos dicionários de Inglês-Português consultados (Cambridge Dictionary, 2016, Infopédia Porto Editora, 2016, Michaelis, 2016), a primeira tradução que surge para engagement é compromisso. Conquanto a opção pela tradução de engagement como envolvimento seja expressiva tendo em conta a faceta afetiva envolvida no conceito, o envolvimento na função (job involvement) é considerado por alguns autores, como Schaufeli, Macey e Schneider ou Harter, Schmidt e Hayes, uma das características do próprio compromisso.

O conceito de compromisso no trabalho é relativamente recente, tendo adquirido importância e popularidade nas últimas duas décadas, sobretudo devido à sua divulgação e utilização por empresas de consultoria e pelos profissionais dos recursos humanos (Macey & Schneider, 2008a). Schaufeli (2014), conquanto refira não existir uma certeza acerca de quando o termo 'compromisso' foi usado pela primeira vez, afirma que geralmente este crédito é atribuído à empresa de consultoria Norte Americana Gallup, que o divulgou na década de 90 do século passado.

Macey e Schneider (2008a) referem que a atual noção e saliência da importância do compromisso nasceram na comunidade de profissionais e práticos de recursos humanos, podendo considerar-se que a sua origem foi a 'psicologia popular' (*pop psychology*), analogamente ao que sucedeu com o *burnout*. Os profissionais no terreno têm-se preocupado mais em como gerar e aumentar o *compromisso* do que em desenvolver um quadro conceptual rigoroso. Muitos evitam, mesmo, definir o conceito, centrando-se apenas nos processos que levam a que surjam os comportamentos e as consequências positivas a nível dos resultados individuais e coletivos que lhes são associados. Isto é evidente na asserção de Hundley, Jacobs e Drizin (2007) de que “o compromisso da força de trabalho é definido

como um processo contínuo para recrutar, treinar, desenvolver, recompensar e reter trabalhadores produtivos e eficazes através da melhoria da compreensão das práticas organizacionais e das prioridades, atitudes, comportamentos e intenções dos colaboradores” (p.7).

Embora não exista uma definição universalmente aceite (Khan, 2010; Meyer, Gagné & Parfyonova, 2010; Schaufeli & Bakker, 2010), existam tantos pontos de vista quantos os autores que têm abordado a conceptualização e a operacionalização do constructo (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz & Soane, 2014) e o conceito seja considerado pouco claro (Macey & Schneider, 2008a), a sua popularidade entre os práticos da gestão de recursos humanos é explicada pelos resultados de estudos e inquéritos que mostram a ligação entre o nível de compromisso medido nos colaboradores e o desempenho financeiro das empresas.

Por exemplo, num estudo de meta-análise publicado em 2002, no *Journal of Applied Psychology*, e que englobou 7939 departamentos de 36 organizações, Harter, Schmidt e Hayes encontraram correlações entre os níveis de satisfação/compromisso e indicadores do desempenho organizacional como produtividade, lucro, satisfação dos clientes, rotação do pessoal (*turnover*) e número de acidentes (segurança no trabalho). Estas relações foram particularmente fortes no que se refere aos três últimos indicadores.

Os dados recolhidos num estudo efetuado pela empresa de consultoria Watson Wyatt (2007), envolvendo 10 países Europeus e 14 000 trabalhadores, mostraram que quando o compromisso é alto, os resultados financeiros acompanham esta tendência. O estudo constata que os colaboradores com elevados níveis de compromisso, definido como uma combinação de adesão (*commitment*) com foco e direção, têm o dobro da probabilidade de manifestarem um desempenho elevado (serem *top performers*) relativamente aos seus colegas com níveis de compromisso mais baixos.

Macey, Schneider, Barbera e Young (2009) defendem que o crédito a atribuir ao impacto do compromisso no desempenho financeiro das organizações é grande. Num estudo envolvendo 65 organizações, cujos trabalhadores responderam a um inquérito sobre compromisso da autoria destes investigadores, a relação entre indicadores financeiros como rentabilidade dos ativos, lucro e valor para o acionista e o compromisso é muito acentuada, com o valor para os acionistas nas empresas com resultados mais elevados no indicador de compromisso a ser o dobro comparativamente com o das empresas com os resultados médios mais baixos.

Igualmente, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009) reportam um estudo que relaciona recursos de trabalho (neste caso, autonomia, *coaching* e clima de equipa), recursos pessoais (autoeficácia, autoestima e otimismo), compromisso no trabalho e retorno financeiro, e em que encontraram um efeito preditor positivo do compromisso em relação ao valor financeiro produzido.

Salanova, Agut & Peiró (2005) reportam os resultados de uma investigação que indicam que a perceção, por parte de trabalhadores com funções de atendimento de clientes, de que lhes são disponibilizados recursos organizacionais, neste caso formação, autonomia e tecnologia, remove os obstáculos ao trabalho e aumenta o compromisso, com consequências na avaliação pelos clientes da qualidade do serviço e na sua lealdade.

Também as pesquisas efetuadas regularmente pela Gallup sobre o estado do compromisso no mundo apontam para a ligação entre o nível de compromisso e os resultados financeiros. No seu último relatório *State of the global workplace* (Gallup, 2013) é descrita uma meta-análise, envolvendo 192 organizações de 49 diferentes setores de atividade, 34 países e cerca de um milhão e meio de trabalhadores. Os resultados confirmam a relação positiva entre o compromisso dos trabalhadores e nove consequências a nível do desempenho individual e organizacional: maior satisfação dos clientes, mais lucro, maior produtividade, menor rotação

do pessoal, menos incidentes de segurança, menos roubos cometidos pelos empregados, menos absentismo, menos incidentes relacionados com a segurança de pacientes, mais qualidade (menos defeitos na produção). A Gallup estima que o descomprometimento ativo por parte dos trabalhadores custa, nos Estados Unidos da América, 450 a 550 mil milhões de dólares por ano, e que implica perdas de 112 a 138 mil milhões de euros por ano na Alemanha e de 52 a 70 mil milhões de libras no Reino Unido.

As conclusões das investigações sobre o impacto do compromisso na produtividade alcançaram uma notoriedade que levou à criação no Reino Unido, em 2011, do movimento *Engage for Success* (www.engageforsuccess.org), em que participam voluntariamente empregadores dos setores público, privado e não-governamental/não lucrativo, representantes do governo, de sindicatos e de associações profissionais, académicos e consultores. O objetivo, baseado na premissa de que uma força de trabalho comprometida tem um desempenho e um nível de bem-estar pessoal mais elevados, é reforçar e incrementar a economia do Reino Unido (MacLeod & Clark, 2009; Rayton et al., 2012, citados por Truss et al., 2014).

Tendencialmente, as investigações e os estudos de campo têm revelado que os colaboradores comprometidos têm tendência para trabalhar mais, serem mais criativos, servirem melhor e com mais entusiasmo os clientes, e ficarem mais tempo na organização (SHL Group, 2007). Para além de aumentarem a produtividade e os resultados das organizações diretamente, dado o seu maior investimento no trabalho e o facto de irem para além dos mínimos (*go the extra mile*), estes colaboradores também contribuem para a contenção de custos porque, ao baixarem os índices de rotação, evitam gastos em processos de recrutamento, fazem com que não se percam oportunidades de negócio, não haja interrupções nos processos e que o conhecimento residente na empresa permaneça nesta (SHL Group, 2007).

Por outro lado, o compromisso pode ser visto como uma situação de ganhar-ganhar para ambas as partes, pois se os empregadores procuram colaboradores que contribuam positivamente para os resultados, os empregados procuram um trabalho recompensador, que os motive e lhes proporcione uma experiência de realização pessoal.

É fácil de perceber, pois, o entusiasmo com que gestores de recursos humanos e gestores em geral encaram esta 'nova moda'.

Na visão atual das práticas de recursos humanos como gestão das pessoas ou do capital humano, ou de acordo com a linha ainda mais recente da gestão dos talentos, as pessoas passaram a ser vistas como ativos (*assets*) e não como recursos úteis (*commodities*). Garantir que os trabalhadores estão comprometidos é uma das principais formas de assegurar o máximo retorno do investimento (ROI) que neles é feito. Tal como o talento é diferenciador e difícil de imitar, uma força de trabalho comprometida é uma vantagem competitiva de enorme importância. No mundo empresarial caracterizado por uma fortíssima competição dos nossos dias, é importante deter um fator difícil de replicar pelos concorrentes, já que os produtos e os processos de trabalho são facilmente copiáveis.

Assim, o compromisso é visto como uma condição desejável, com impacto nos resultados da organização. Saber como medi-lo e, sobretudo, como incentivá-lo é, por isso, encarado como uma questão relevante para a satisfação dos clientes externos e internos, a rentabilidade das organizações e, igualmente importante, o bem-estar e a realização pessoal dos colaboradores.

Na comunidade académica, o debate acerca do que é o compromisso, quais os seus antecedentes e consequências continua, sendo estudado há cerca de duas décadas pelos investigadores da área da psicologia enquanto estado psicológico, ao passo que entre os gestores de recursos humanos é visto como uma estratégia de gestão (Truss et al., 2014), como é evidente na definição de Hundley et al. (2007) anteriormente citada.

A saliência do tema do compromisso entre a comunidade científica tem vindo a aumentar significativamente desde o princípio do século XXI, como o atesta o número crescente de publicações sobre o tópico. Uma pesquisa no Google Scholar em 3 de dezembro de 2016, abrangendo o período desde 2000 até esta data, produziu 1 650 000 resultados para as palavras *work engagement* e 17 700 resultados para as palavras *employee engagement*. No entanto, e tal como afirma Schaufeli (2014), desde o artigo pioneiro de Khan em 1990, sobre o compromisso pessoal, no *Academy of Management Journal*, até ao ano 2000, nenhum académico voltou a focar o assunto. Schaufeli defende que as mudanças no mundo de trabalho durante a última década do século XX, com a necessidade de se produzir mais com equipas menos numerosas, e a emergência durante esse mesmo período do movimento da Psicologia Positiva criaram as condições propícias para que a investigação sobre o compromisso florescesse.

Consequentemente, e apesar de o enquadramento teórico, a definição do constructo e a forma de o medir permanecerem pouco claros, tem-se assistido a um crescendo do interesse acerca do compromisso no trabalho enquanto conceito psicológico emergente (Schaufeli & Salanova, 2007), com a abordagem académica mais focada em defini-lo do que, previsivelmente, os práticos da gestão de pessoas.

Uma questão que pode ser levantada é se não estamos a dar um novo nome a conceitos como motivação ou satisfação no trabalho (Albrecht, 2010; Macey & Schneider, 2008a).

De seguida, vão-se focar as incursões teórico-práticas de alguns autores que têm conceptualizado a noção de compromisso no trabalho e realizado investigações neste campo.

1.1. Abordagem de William A. Khan

A primeira definição de compromisso pode ser atribuída a Kahn (Meyer et al., 2010), que, no seu artigo pioneiro de 1990, define o compromisso como "...a ligação dos membros da organização aos seus papéis de trabalho; no compromisso, as pessoas implicam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho do seu papel" (Khan, 1990, p. 694).

Neste artigo, Kahn expõe um estudo sobre as condições pessoais do compromisso e do não-compromisso no trabalho.

O objetivo consiste em compreender "os tipos de variáveis que influenciam o modo como os membros de uma organização se percebem a si próprios, ao seu trabalho e à relação entre estes dois elementos" (Khan, 1990, p. 693). A sua intenção é desenvolver um "quadro de referência fundamentado (*grounded*), para ilustrar como as experiências de trabalho e os contextos de trabalho moldam os processos que fazem com que as pessoas estejam presentes (comprometidas) ou ausentes (não comprometidas) durante o desempenho das tarefas" (p. 694). Ou seja, Kahn procura perceber quais as razões psicológicas e contextuais que levam ao compromisso ou ao não-compromisso.

Com este fim, o estudo baseia-se na investigação na área do *design* de funções, mais especificamente no Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), mas também em perspetivas de outros autores focando contextos interpessoais e organizacionais que facilitam ou dificultam que as pessoas se sintam motivadas e que o trabalho tenha significado para elas. A premissa desta investigação engloba dois aspetos: "(1) que a experiência psicológica influencia as atitudes e comportamentos das pessoas; (2) que os fatores individuais, interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais influenciam simultaneamente essas experiências" (Khan, 1990, p.695).

Outro objetivo de Kahn é identificar que condições psicológicas são suficientemente poderosas para se sobreporem às diferenças individuais, já que pessoas diferentes serão influenciadas de modo diferente pelas mesmas condições psicológicas e do contexto.

Na recolha de dados, Kahn utiliza métodos qualitativos como observação, análise de documentos, autorreflexão e entrevistas, em duas organizações muito distintas, um campo (colónia) de férias e um gabinete de arquitetura, "para inferir as razões psicológicas e contextuais que tinham ocasionado situações de compromisso e não-compromisso" (Khan, 1990, p. 698).

Com base nos dados obtidos, os pressupostos de Kahn relativamente ao que é o compromisso assentam em que este "é simultaneamente a utilização e a expressão do Eu preferido da pessoa...e que as pessoas têm dimensões pessoais que, sob certas condições, preferem usar e expressar nos seus papéis profissionais" (Khan, 1990, p.700). Khan defende que a "utilização do Eu é a base daquilo que outros investigadores têm referido como esforço, envolvimento, *flow*, atenção e motivação intrínseca, e que a expressão do Eu está na base da auto expressão, da expressão emocional, da autenticidade, da comunicação não defensiva, do bom humor e do comportamento ético" (p. 700).

De acordo com Khan, quando a pessoa está comprometida aplica a totalidade do seu Eu no papel profissional e o seu comportamento caracteriza-se por "envolvimento físico, vigilância cognitiva e ligação empática aos outros, postos ao serviço do trabalho executado de um modo que mostra aquilo que a pessoa pensa e sente, a sua criatividade, as suas crenças e valores, e as suas conexões pessoais com os outros" (Khan, 1990, p. 700).

No não-compromisso, a pessoa não aplica o seu Eu preferido e, por isso, "não se envolve física, cognitiva ou emocionalmente na tarefa" (Khan, 1990, p. 701), o que se traduz em comportamentos de baixo envolvimento e de baixo esforço. Khan descreve que alguém não comprometido não interioriza o papel representado. A analogia que emerge é com o conceito

de dissonância emocional ou *surface acting*, em oposição ao *deep acting*, em que a pessoa se esforça por interiorizar a emoção envolvida no papel que representa (Holman, 2005), o que tem semelhanças com os processos envolvidos no compromisso, pois Khan defende que os trabalhadores, tal como os atores, escolhem quanto do seu Eu verdadeiro desejam aplicar no desempenho do seu papel profissional (Khan, 2010). A dissonância emocional ocorre quando a pessoa não sente a emoção que tem de exteriorizar, optando por simular essa emoção sem se esforçar por realmente experimentá-la. Isto resulta num comportamento pouco convincente e numa experiência emocional pouco recompensadora e desgastante.

Com base na sua investigação, Kahn (1990) conclui que existem três condições psicológicas que emergem da análise dos dados, cuja presença faz com que as pessoas se sintam comprometidas e cuja ausência influencia o não-compromisso. Kahn define estas condições psicológicas como momentâneas, por oposição a circunstâncias mais estáveis ou permanentes, pois defende que não é possível as pessoas manterem-se permanentemente comprometidas (Khan, 2010).

Estas três condições psicológicas são o significado, a segurança e a disponibilidade, e são consequência da resposta a três perguntas: “em que medida é significativo para mim envolver-me neste papel?”, “em que medida é seguro fazê-lo?”, “em que medida estou disponível para o fazer?” (Khan, 1990, p. 703).

A resposta a estas perguntas envolve elementos ou características do trabalho (significado), sistemas de apoio social (segurança) e papéis ou preocupações extra trabalho (disponibilidade).

As pessoas experimentam significado psicológico quando sentem que "são úteis, válidas e valorizadas" (Khan, 1990, p. 704). Isto implica, como antecedentes ou condições prévias, que as tarefas contenham características como desafio, clareza em relação ao que há a fazer, variedade, criatividade e autonomia, o que vai ao encontro das investigações de Hackman e

Oldham (1980) no domínio do *design* de funções, defendendo estes autores que, se o trabalho incluir estas características, aumenta a probabilidade de gerar motivação.

A segurança psicológica é vivenciada quando as pessoas sentem que se podem expressar e empregar o seu Eu sem receio de consequências negativas. Esta condição é fortemente influenciada por fatores como relações interpessoais, grupais e intergrupais, estilo de chefia e normas organizacionais que criem um clima de segurança, em que a pessoa não tem receio de experimentar e falhar, mas em que, simultaneamente, sabe claramente quais são os limites admitidos.

A disponibilidade psicológica depende dos recursos físicos, emocionais ou psicológicos da pessoa no momento. Ou seja, é determinada pela energia física e emocional, pela força e pela autoconfiança, além de ter a ver com a disponibilidade condicionada pelos outros papéis que a pessoa tem de desempenhar fora da vida profissional.

Na parte destinada à discussão dos resultados da sua investigação, Kahn (1990) aborda o tema das diferenças individuais, admitindo que estas influenciam certamente como e se as pessoas vão experimentar, nas várias situações, as condições psicológicas de significado, segurança e disponibilidade.

Kahn (1990) apresenta igualmente a sua visão sobre as relações e diferenças entre os conceitos de envolvimento, adesão (*commitment*) e compromisso, defendendo que, ao passo que o envolvimento e a adesão são mais estáveis ao longo do tempo, o compromisso revela mais oscilações. Ou seja, apesar de algumas pessoas mostrarem, em média, mais envolvimento e adesão ao trabalho, experimentam sempre altos e baixos nessa tendência que correspondem a momentos de compromisso e de não-compromisso. O estado de compromisso exige um nível de intensidade e de entrega pessoal que não permite que possa ser mantido constante (Khan, 2010).

Assim, o conceito de compromisso para este autor tem a ver com a expressão e utilização do verdadeiro Eu total, em que a pessoa se sente identificada com o papel desempenhado, mas, para isso, é necessário que as pessoas sintam que a sua voz é ouvida, que as tarefas correspondem ao Eu que querem expressar e que as recompensas recebidas em função do esforço despendido é justo (Khan, 2010).

1.2. Abordagem de William H. Macey e Benjamin Schneider

Estes autores defendem que a confusão e a falta de exatidão na definição do conceito advêm de, quando se fala de compromisso, se estar, geralmente, a misturar três facetas: estado psicológico, desempenho ou comportamento e predisposições ou tendências (atributos ou traços pessoais), porque o compromisso é um constructo multidimensional inclusivo. As medidas que o operacionalizam constituem muitas vezes uma amálgama de itens avaliando satisfação com o trabalho, adesão à organização, responsabilização psicológica e envolvimento (Macey & Schneider, 2008a, 2008b).

Os autores consideram o compromisso "um conjunto de constructos estreitamente integrados, inter-relacionados de formas conhecidas e englobando constructos identificáveis relacionados com uma consequência comum" (Macey & Schneider, 2008a, p. 24). De modo a contribuírem, por um lado, para uma conceptualização de compromisso no trabalho e, por outro, para a sua operacionalização, apresentam um quadro conceptual para que "investigadores e práticos reconheçam a variedade de significados que o constructo engloba e as correntes de investigação que estão na origem ou que suportam esses significados" (Macey & Schneider, 2008a, p. 4).

O quadro conceptual explicativo de como, de acordo com Macey e Schneider, os diversos componentes se interligam e influenciam é mostrado na Figura 1.

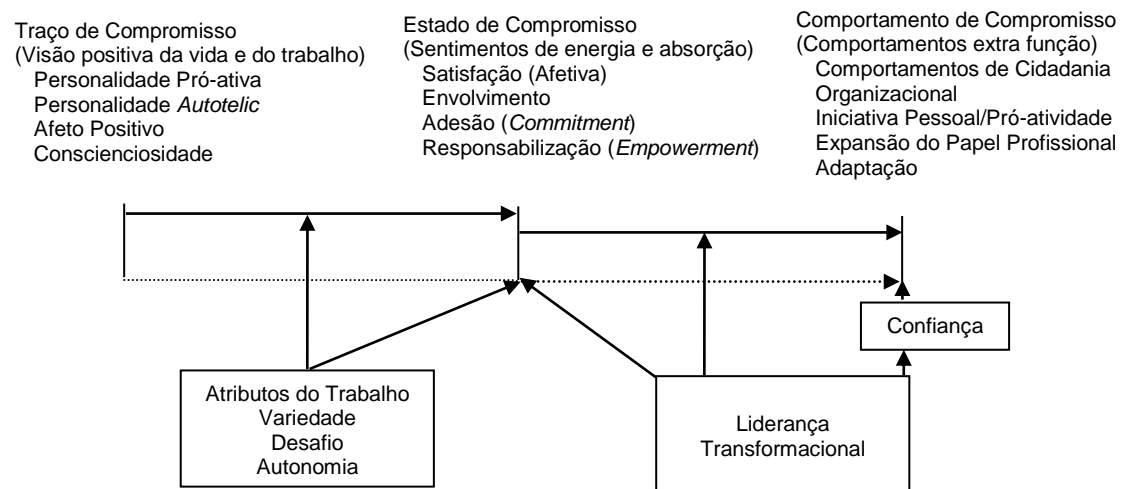


Figura 1. Quadro Conceptual para Compreender os Elementos do Compromisso do Trabalhador. Fonte: Macey & Schneider (2008a). Tradução de Paredes (2016).

O esquema da Figura 1 mostra que os atributos ou condições de trabalho (o contexto) têm efeito direto e indireto sobre o compromisso enquanto estado e enquanto comportamento. As condições que mais interessam os autores são o conteúdo e as exigências do trabalho, por exemplo, o seu grau de desafio, variedade, autonomia, sendo aqui também referido, à semelhança do feito por Khan (1990), o Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), e a natureza da liderança, especialmente a liderança transformacional (Macey & Schneider, 2008a). Quanto à liderança, o seu efeito é direto no nível de confiança, e este, por sua vez, tem um efeito indireto nos comportamentos de compromisso (Macey & Schneider, 2008a).

Para cada uma das facetas do compromisso, Macey e Schneider (2008a) definem os seus elementos constituintes:

- O compromisso pode ser encarado como uma predisposição pessoal, isto é, corresponder a um conjunto de atributos disposicionais, tais como características da personalidade, motivação ou capacidades. A predisposição para o compromisso assenta nos traços afetividade positiva (tendência persistente para experimentar um afeto positivo, caracterizado

por boa disposição, alegria e satisfação), personalidade pró-ativa (caracterizada pela tendência para criar e influenciar o ambiente de trabalho), conscienciosidade (característica das pessoas que são simultaneamente trabalhadoras e organizadas, amantes da ordem) e a personalidade *autotelic* ("do grego, auto + telos = objetivo, propósito" (Csikszentmihalyi, 1975, p. 10)), que se caracteriza por iniciar ações ou envolver-se em atividades por sua iniciativa e sem ter em vista recompensas específicas.

- O compromisso enquanto estado psicológico engloba satisfação, adesão (*commitment*), envolvimento na função, responsabilização psicológica (*empowerment*), afetividade positiva e envolvimento do Eu.

Os autores são muito claros quanto a afirmarem que satisfação e compromisso são conceitos diferentes e que a satisfação, embora sendo um antecedente do compromisso, não o desencadeia necessariamente, faltando-lhe o sentimento de paixão, ativação e energia característico do estado de compromisso. O colaborador pode estar satisfeito no sentido de estar saciado, cómodo e a desempenhar de forma rotineira e até automática a sua função.

A adesão é conceptualizada como "uma ligação positiva à entidade alargada que é a organização e medida através da vontade de utilizar energia no apoio à organização, do orgulho sentido enquanto membro da organização e da identificação com a organização" (Macey & Schneider, 2008a, p. 9).

A adesão às tarefas/objetivos não é aprofundada por Macey e Schneider, reservando-a para a sua conceptualização de envolvimento e afirmando que o envolvimento na função é, igualmente, apenas uma das facetas do estado de compromisso, porque este é um conceito mais alargado e englobante, que inclui energia e eficácia.

Conquanto a responsabilização (*empowerment*) possa ser considerada um antecedente se for vista como uma condição do contexto de trabalho, Macey e Schneider afirmam que a

responsabilização psicológica corresponde a outra faceta do estado de compromisso, quando implica uma inclinação para a ação e envolve sentimentos de autoeficácia e de controle.

Macey e Schneider consideram que o estado de compromisso também inclui facetas eminentemente afetivas e que são estas o elemento verdadeiramente diferenciador do compromisso em relação a constructos como satisfação e contentamento, refutando as críticas dos que consideram que a noção de compromisso não é mais do que "vinho velho em garrafas novas" (Macey & Schneider, 2008a, p. 6).

É o caso do conceito de afetividade positiva associada ao desempenho da função e ao contexto de trabalho, e envolvendo "sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, vivacidade e orgulho" (Macey & Schneider, 2008a, p. 12).

O envolvimento do Eu é outro desses conceitos envolvendo afeto e sentimentos de energia. É aqui adotada a defesa feita por Khan (1990) de que o estado de compromisso envolve a presença psicológica e o sentimento de que o trabalho faz parte da identidade pessoal. Como resultado, há identificação com a função e a organização, envolvimento, adesão e a utilização de todos os recursos pessoais para corresponder às exigências colocadas pelas tarefas.

- Na faceta do compromisso enquanto comportamento, os autores focam-se nos comportamentos diretamente observáveis que são originados pelo estado psicológico de compromisso. Uma distinção proposta para diferenciar os comportamentos de compromisso dos restantes comportamentos de desempenho no trabalho é a noção de esforço extra aplicado quando necessário, e que pode corresponder a tempo despendido, intensidade, energia, esforço mental ou persistência. Kahn (1990) defende que, por estarem integralmente presentes, a empregarem todos os seus recursos e a expressarem o seu verdadeiro Eu, os colaboradores comprometidos poderão não fazer mais, mas sim fazer diferente, sendo esta diferença um importante contributo para os resultados positivos da organização.

Os comportamentos de compromisso englobam os de cidadania organizacional, essenciais para o sucesso da organização, mas que não fazem parte da lista de responsabilidades/tarefas da função e que, por isso, tendem a não ser considerados nos sistemas formais de avaliação do desempenho. São comportamentos benéficos para a criação de um ambiente psicológico e social favorável, e que configuram aquilo que é por vezes referido como comportamento contextual, incluindo comportamentos de apoio aos outros, de apoio à organização e manifestações de conscienciosidade e cortesia. Uma vez mais, Macey e Schneider reforçam aqui a sua conceção de compromisso como algo que vai além do que é tipicamente exigido. Na mesma senda, são adicionalmente apontados como comportamentos de compromisso todos aqueles que expandem o papel funcional, traduzindo-se na realização de um conjunto mais alargado de tarefas, e na manifestação de iniciativa pessoal e de comportamentos discricionários (dar início a algo sem necessidade de estímulo de terceiros (*self-starting*), proatividade e persistência). Estes comportamentos são adaptativos, não focados num ajustamento com fins estritamente individuais, mas numa adaptação face às modificações e aos desafios constantes com que as organizações se confrontam, de grande valor para garantir a sua eficácia e sobrevivência na conjuntura atual de incerteza e de incessante mudança.

Macey e Schneider defendem que esta noção de comportamento de compromisso é inteiramente consistente com a noção de Kahn do compromisso enquanto presença psicológica do Eu total e corresponde à manifestação comportamental desta presença.

Em síntese, Macey e Schneider (2008a) estabelecem que o constructo de compromisso enquanto traços ou antecedentes disposicionais que determinam, em parte, tanto o estado como os comportamentos de compromisso, engloba vários marcadores consistentes com a noção de que o compromisso tem a ver com paixão e ativação; enquanto estado implica um forte tom afetivo de satisfação na função, altos níveis de envolvimento (paixão e absorção), tanto relativamente ao trabalho como à organização (orgulho e identificação), energia

(entusiasmo e atenção vigilante) e um sentimento de presença pessoal no trabalho; e enquanto comportamento manifesta-se em contribuições que vão para além do prescrito e do habitualmente esperável.

Apesar de vincarem a importância das características pessoais na forma como se percebem as tarefas enquanto propiciadoras ou não da expressão e utilização do Eu, os autores não ignoram a importância do contexto de trabalho para o surgimento do estado e dos comportamentos de compromisso, incorporando-o neste seu quadro conceptual. Baseando-se em investigações como as de Hackman e Oldham (1980) e de Harter, Schmidt e Hayes (2002), que vai ser abordada no ponto seguinte, Macey e Schneider depreendem que realizar um trabalho que contém características motivadoras (Hackman & Oldham, 1980), e a presença de um líder transformacional, caracterizado por comunicação clara da visão e dos objetivos, por envolvimento e compromisso com os outros, pela manifestação de confiança nos subordinados, e pela transmissão de um sentimento de segurança, contribuindo para a existência de uma cultura de confiança e equidade propícia ao compromisso, são condições que podem facilitar diretamente o aparecimento do estado e dos comportamentos de compromisso, tendo efeitos positivos na maioria das pessoas (Macey & Schneider, 2008a; Macey et al., 2009).

Por outro lado, os autores não deixam de fazer notar que quem apresenta maior probabilidade de experimentar sentimentos de compromisso (estado) e de manifestar comportamentos de compromisso, tem também maior tendência para procurar ambientes que proporcionem essa oportunidade. Se o compromisso é comportamento adaptativo, os colaboradores comprometidos selecionam e pró-ativamente moldam o ambiente para que os comportamentos de compromisso sejam encorajados. Realçam, igualmente, que o ajustamento entre as características disposicionais, as tarefas desempenhadas e os fatores

contextuais, incluindo a identificação com os objetivos e os valores organizacionais, tem um papel relevante na emergência do compromisso (Macey & Schneider, 2008a).

A procura, por parte de Macey e Schneider, de clarificação do quadro conceptual e da definição do constructo parece impulsionada, pelo menos parcialmente, por considerarem que alguns dos instrumentos usados para avaliar o compromisso não fazem a distinção de quais as facetas que estão a ser medidas e que muitos deles, apesar de terem como objetivo medir o nível geral de compromisso, avaliam apenas as condições, ou seja, os antecedentes contextuais que podem levar ao estado e, logo, aos comportamentos de compromisso. Os autores são críticos relativamente a instrumentos que, na sua opinião, são questionários de satisfação no trabalho ou de recolha das opiniões dos trabalhadores rotulados ou renomeados como instrumentos de medida do nível de compromisso. Consequentemente, os autores defendem que os itens dos instrumentos de medida do compromisso devem ser construídos de modo a refletirem claramente os constructos teóricos que, na sua ótica, constituem os componentes ou facetas diferenciadoras do compromisso, devendo ser sempre fortemente representativos de elementos como afeto, energia, entusiasmo e ativação. A uma conceptualização cuidadosa deve seguir-se uma correta operacionalização dos conceitos, de modo a construírem-se instrumentos de medida que forneçam dados válidos e úteis para se alcançarem os resultados desejados na intervenção. Se se pretende compreender quais as atitudes e os níveis de compromisso dos colaboradores, de modo a ter um diagnóstico que permita introduzir as mudanças necessárias para incrementar o estado e os comportamentos de compromisso, então o instrumento deve avaliar as facetas do constructo que proporcionam informação útil para a intervenção prática (Macey & Schneider, 2008a, 2008b).

Quando à duração e estabilidade do estado de compromisso, Macey e Schneider discordam de Khan, pois consideram que o estado de compromisso é relativamente sustentado e serve para explicar a persistência, assim como a direção, do comportamento

centrado na função e na organização, defendendo que o conteúdo do trabalho e as condições organizacionais, em interação com os atributos pessoais, vão contribuir para essa continuidade. A assunção de que o estado é transitório e oscilante ou mais duradouro e estável tem implicações na medição do compromisso, pois se este for transitório devem ser incluídas nos instrumentos formas de medir essa variabilidade, perguntando com que frequência ou quantas vezes durante um determinado período de tempo foi vivenciado o sentimento de compromisso e qual foi a sua duração, ajudando a detetar diferenças individuais relativamente à frequência e estabilidade do estado.

1.3. Abordagem de James K. Harter, Franck L. Schmidt e Theodore L. Hayes

Na sua investigação aplicada sobre o compromisso, Harter et al. (2002) têm como objetivo verificar as relações positivas existentes entre a satisfação com a função, o orgulho no trabalho desempenhado e a orientação para o cliente, agregados a nível departamental ou de unidade de negócio, e critérios de desempenho organizacional como satisfação dos clientes (lealdade e volume de vendas), e também a relação negativa entre estas atitudes dos trabalhadores e a rotação (*turnover*).

O pressuposto teórico desta investigação fundamenta-se, de acordo com Harter et al. (2002), na Psicologia Positiva de Seligman e Csikszentmihalyi, e no estudo das características dos colaboradores e chefias bem-sucedidos e dos grupos de trabalho produtivos.

O compromisso é definido como "o envolvimento e satisfação do indivíduo, assim como o seu entusiasmo em relação ao trabalho" (Harter et al., 2002, p. 269). Estes autores invocam a conceptualização de Kahn para referir que a sua visão de compromisso é igualmente a de que este "ocorre quando as pessoas estão emocionalmente ligadas aos outros e cognitivamente vigilantes" (Harter et al., 2002, p. 269). Consideram que isto acontece quando os

colaboradores "sabem o que é esperado deles, dispõem daquilo que precisam para realizar as suas tarefas, têm a oportunidade de perceber qual o impacto do seu trabalho e de experimentarem o sentimento de realização que daqui decorre, percebem que fazem parte de um todo significativo, em conjunto com colegas em quem confiam, e têm oportunidades de melhoria e de desenvolvimento" (Harter et al., 2002, p. 269).

A meta-análise realizada por Harter et al. (2002) envolveu 42 estudos conduzidos em 36 organizações diferentes e encontrou correlações entre o nível de compromisso e satisfação dos clientes, produtividade, lucro, retenção dos empregados e cumprimento das regras de segurança, com os efeitos mais fortes a serem os relativos à menor rotação, à satisfação-lealdade dos clientes e ao menor número de incidentes relacionados com a segurança no trabalho. Os autores concluem que "a satisfação e o compromisso dos trabalhadores estão relacionados com resultados organizacionais significativos, com uma magnitude importante para grande parte das organizações, e que estas correlações são generalizáveis a todas as empresas/organizações" (Harter et al., 2002, p. 276). Dados obtidos longitudinalmente, focando as mesmas organizações, indicam que a introdução de mudanças nos fatores do contexto, nomeadamente nos comportamentos das chefias, podem conduzir a alterações significativas nos níveis de satisfação-compromisso. Embora esse não tenha sido o foco deste estudo, os autores reconhecem que as diferenças interindividuais podem fazer com que os colaboradores percecionem de forma diferente os mesmos contextos de trabalho. De acordo com Harter et al., cabe às chefias esclarecê-los e mostrar-lhes, por exemplo, em que medida o material e o equipamento de que dispõem está relacionado com as exigências do trabalho que estão a fazer ou em que medida o seu trabalho serve um propósito mais vasto. É também papel das chefias, e tende a ser um fator que incrementa o compromisso, encorajar relações entre colegas baseadas no respeito e na confiança, estabelecer objetivos e métricas de

desempenho claras, e proporcionar *feedback* aos colaboradores sobre o modo como estão a desempenhar a sua função.

O instrumento utilizado em todos os estudos focados nesta meta-análise é o Gallup Workplace Audit (GWA ou Gallup-12), desenvolvido pela Gallup para ser utilizado em inquéritos sobre satisfação no trabalho, motivação no trabalho, práticas de supervisão e eficiência do trabalho em equipa. Este inventário é constituído por um item que avalia a satisfação geral com o trabalho e por mais 12 itens que cobrem as perceções dos trabalhadores sobre características do trabalho que estão sob controlo direto das chefias. Esta opção é justificada com resultados de estudos anteriores realizados pela Gallup, utilizando inquéritos de satisfação e de opinião dos trabalhadores mais longos, e que revelaram que os aspetos passíveis de ser influenciados pelas chefias diretas são os que explicam a maior parte da variância. De uma maneira geral, estes 12 itens destinam-se a medir a perceção dos trabalhadores em relação às práticas de gestão das pessoas (Harter et al., 2002).

Assim, o GWA avalia condições do contexto e, por isso, antecedentes do estado e dos comportamentos de compromisso. O item que avalia a satisfação geral com a organização, e que pode ser considerado como avaliando um estado psicológico resultante do contexto, foca-se no conceito de satisfação que, como anteriormente abordado, não é totalmente sobreponível ao conceito de compromisso, mas sim uma das suas facetas ou elementos (Macey & Schneider, 2008a, 2008b).

Os argumentos apresentados por Harter et al. (2002) em prol da utilização deste instrumento são de duas ordens de razão. Primeiro, porque é difícil avaliar conceptualizações como envolvimento, adesão e motivação intrínseca, dado que estes são conceitos distantes das experiências do dia-a-dia de trabalho das pessoas. Em segundo lugar, porque estudos anteriores concluíram que a utilização de um único item como medida do estado revela um

nível de precisão razoável, sobretudo quando se considera o resultado agregado, ou seja a média dos resultados de muitos indivíduos.

Num artigo posterior, Harter e Schmidt (2008) reagem às críticas de Macey e Schneider (2008b) acerca da utilização de instrumentos de avaliação do compromisso focando aspetos parciais ou pouco expressivos do constructo, defendendo a utilização do GWA devido a questões de praticabilidade e de eficácia. Conquanto concordem que o conceito de compromisso descreve um grau mais profundo de envolvimento e entusiasmo no trabalho do que aquele que os conceitos de envolvimento na função ou adesão à organização implicam, argumentam que, a nível empírico, as subtis distinções conceptuais nem sempre se mostram úteis e comprováveis. Em termos práticos, Harter e Schmidt advogam que as fortes correlações encontradas entre instrumentos de medição que operacionalizam variáveis atitudinais como satisfação, adesão e compromisso podem ser interpretadas como uma evidência de que se está a medir o mesmo constructo geral. Mais, dado que estes diferentes conceitos partilham muito provavelmente um fator comum, ao responderem aos itens que avaliamos diferentes constructos, os trabalhadores não percebem nenhuma distinção significativa entre eles. Em consequência, os autores defendem que, dadas as elevadas correlações encontradas por investigadores como, citam, Harrison, Newman e Roth, em 2006, e Le, Schmidt, Lauver e Harter, em 2007, não só entre as várias facetas da satisfação na função e da adesão à organização, como também entre elas e com os resultados na Escala de Compromisso no Trabalho de Utrecht (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), é razoável considerar que estes aspetos fazem parte de um fator geral concernente à atitude relativa ao trabalho, e adotam a denominação 'fator atitude de compromisso' que lhe foi atribuída por Harrison et al. (Harter & Schmidt, 2008).

O que ressalta das posições defendidas por estes autores é o seu foco na aplicabilidade prática das teorias, dos instrumentos e dos processos desenvolvidos no âmbito da Psicologia

do Trabalho e das Organizações. Para além de considerarem que a avaliação direta de estados psicológicos, tal como preconizam Macey e Schneider (2008a, 2008b), é difícil de concretizar, argumentam que avaliar os atributos do trabalho tem mais valor prático do que avaliar sentimentos, porque as condições e o contexto de trabalho podem ser modificados por gestores, chefias e pelos próprios colaboradores, ao passo que os sentimentos não podem facilmente ser alvo de intervenções pragmáticas que visem a sua alteração e melhoria. Apela ainda ao princípio da parcimónia, para evitar a proliferação de constructos que, embora teoricamente pareçam distintos, podem ser percecionados como equivalentes pelas pessoas em geral e sobretudo por aquelas que podem beneficiar na prática com os resultados das investigações, ao terem acesso a instrumentos e intervenções que causem mudanças positivas concretas nos níveis de satisfação, produtividade e sucesso das organizações (Harter & Schmidt, 2008).

1.4. Abordagem de Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker e Marisa Salanova

Schaufeli e Salanova (2007, 2014) colocam o compromisso no campo do interesse pelos sentimentos das pessoas no trabalho, que consideram ter-se iniciado com os estudos sobre o stress, e situam o surgimento do interesse pelo compromisso como, paradoxalmente, decorrendo da investigação de cerca de três décadas sobre o seu oposto, o *burnout*. No final do século XX, o compromisso emerge como um estado caracterizado pela energia mental (Schaufeli & Salanova, 2014). Para o entusiasmo por este conceito, contribuíram, inicialmente, os profissionais e consultores que atuam no campo da gestão dos recursos humanos, porque ter uma força de trabalho motivada, envolvida, pró-ativa e forte a nível cognitivo e emocional constitui uma vantagem competitiva crítica e tem, hoje em dia, um impacto significativo no sucesso económico das organizações.

Na área científica e académica, o interesse pelo conceito de compromisso foi estimulado pelo surgimento da Psicologia Positiva, que se centra no funcionamento ótimo do ser humano desde a última década do século passado (Schaufeli & Salanova, 2007, 2014). "O compromisso no trabalho é considerado o antípoda positivo do *burnout*" (Bakker, Schaufeli, Demerouti & Euwema, 2007, p. 229), sendo este um estado psicológico negativo caracterizado por exaustão emocional, distanciamento mental em relação ao trabalho e sentimentos de falta de eficácia pessoal (Schaufeli & Salanova, 2007, 2014). Enquanto antítese do *burnout*, todas as conotações que o senso comum e a literatura científica atribuem ao compromisso são positivas (Schaufeli & Salanova, 2014).

Schaufeli e Bakker (2010) reconhecem que, apesar de não existir um acordo quanto à definição do compromisso entre os diversos autores que se dedicam ao seu estudo, as conceptualizações académicas tendem a concordar que envolve componentes comportamentais, manifestados em energia e vigor, emocionais, relacionados com dedicação, e cognitivos, traduzidos em absorção.

Schaufeli e Salanova focam-se na faceta do compromisso relativa ao estado psicológico, apesar de considerarem que existem antecedentes deste estado, mencionando concretamente as diferenças individuais a nível da personalidade e dos recursos pessoais, e as diferenças nos recursos proporcionados pelo conteúdo e contexto do trabalho. Também apontam consequências do estado de compromisso, que consistem em resultados individuais e organizacionais positivos. Referem-se a estas inter-relações como "uma interação complexa entre recursos de trabalho, crenças sobre auto eficácia, resultados positivos e compromisso" (Schaufeli & Salanova, 2007, p. 151). Indo mais longe nesta linha de pensamento, afirmam que o compromisso atua simultaneamente como um antecedente e uma consequência de "um processo motivacional que se autoperpetua" (Schaufeli & Salanova, 2007, p. 151).

Schaufeli & Salanova (2007) definem compromisso como "um estado afetivo-cognitivo persistente e generalizado, que não está focado em nenhum objeto, evento ou indivíduo em particular e que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção" (p. 141). Os autores defendem, pois, que o estado de compromisso é relativamente durável, ainda que ligado às circunstâncias do momento.

Os três componentes do estado de compromisso são caracterizados como níveis elevados de energia, resiliência, persistência e vontade de investir esforço no trabalho (Vigor), forte envolvimento no trabalho e vivência de um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Dedicação), e total concentração e imersão, o que faz com que o tempo passe depressa e seja difícil a pessoa distanciar-se do seu trabalho (Absorção) (Schaufeli & Salanova, 2007).

Na conceptualização de compromisso destes autores, em que os componentes são definidos em oposição aos que caracterizam o *burnout*, com o vigor a opor-se à exaustão e a dedicação ao cinismo, é a absorção que aparece como o conceito no polo oposto da ineficácia profissional. O argumento de Schaufeli e Salanova (2007) para esta opção é de que a eficácia profissional depende sobretudo dos recursos de trabalho disponíveis, como apoio social ou *feedback* sobre o desempenho, e não pode ser considerada um estado psicológico.

Os autores apontam algumas conclusões com base num breve levantamento de estudos empíricos sobre compromisso no trabalho: está positivamente associado com a presença de recursos de trabalho como suporte social, *feedback* sobre o desempenho, autonomia, *coaching* e variedade das tarefas; está positivamente relacionado com a saúde mental e com consequências atitudinais e comportamentais como satisfação com a função, adesão à organização, comportamentos extra função e desempenho elevado; parece ocorrer um processo de contágio emocional, levando ao aparecimento de um compromisso coletivo; há indicações de que existe uma espiral ascendente positiva envolvendo recursos, auto eficácia,

compromisso e sucesso, com os recursos e a auto eficácia a conduzirem ao compromisso e este, por sua vez, a levar ao sucesso, o que, em retorno, gera mais recursos e mais sentimentos de auto eficácia (Schaufeli & Salanova, 2007). De referir que a auto eficácia é encarada como uma característica individual que atua enquanto mediador, pois influencia a quantidade de recursos que é percecionada (Schaufeli & Salanova, 2014).

Estes autores são, portanto, da opinião de que o compromisso resulta da força motivadora dos recursos, quer provenientes do conteúdo e do contexto do trabalho, quer das características pessoais. É a junção destes dois fatores que, em interação com as exigências do trabalho, é responsável pelo compromisso. Este tem um impacto no desempenho e o sucesso gerado vai alimentar os recursos, de trabalho e pessoais, reiniciando o processo (Schaufeli & Salanova, 2014).

Esta visão alicerça-se num modelo integrador do compromisso no trabalho, o modelo de Exigências-Recursos de Trabalho (*Job Demands-Resources* (JD-R)) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). As exigências são aquilo que tem de ser feito e referem-se ao esforço físico, cognitivo e emocional que tem de ser exercido para alcançar os objetivos de trabalho (Schaufeli & Bakker, 2008). Os recursos são características da função e do contexto, como, por exemplo, a autonomia, o treino e o apoio proporcionado pelas chefias diretas e o clima na equipa, conquanto deva ser tido em consideração quais os recursos relevantes para as exigências colocadas ao trabalhador pela sua função e contexto de trabalho (Xanthopoulou et al., 2009). Para além destes dois processos psicológicos desencadeadores de *burnout* ou de compromisso, ocorre um efeito de interação entre as exigências e os recursos de trabalho, com estes a atenuarem os efeitos dos primeiros, pois possibilitam uma melhor e mais facilitada resposta aos desafios colocados por exigências elevadas, e estas, por sua vez, a aumentarem a necessidade dos recursos que, quando disponibilizados, são especialmente

valorizados pelos trabalhadores, desencadeando, em retorno, envolvimento e dedicação (Baker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Em estudos efetuados para testar este modelo, as exigências do trabalho confirmam ser antecedentes do *burnout* e os recursos de trabalho antecedentes do compromisso, sendo a presença de exigências elevadas preditora de exaustão e sintomas psicossomáticos, e os recursos escassos preditores de falta de compromisso (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

O modelo foi expandido para integrar recursos pessoais como auto eficácia, autoestima, otimismo e resiliência, por se considerar terem um papel importante enquanto motivadores intrínsecos, ao aumentarem a avaliação positiva, por parte do trabalhador, de que possui as capacidades para corresponder às exigências e a crença de que as situações estão sob o seu controlo (Bakker et al., 2014; Bakker & Leiter, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Os estudos feitos para compreender qual o papel dos recursos pessoais no estado de compromisso e nas suas consequências para a organização, nomeadamente a nível de produtividade, indicam um efeito mediador entre os recursos pessoais e o compromisso, sugerindo que os recursos de trabalho promovem o desenvolvimento dos recursos pessoais (Xanthopoulou et al., 2007, 2009). Todavia, embora o Modelo JD-R se centre mais em considerar os recursos de trabalho como antecedentes da exaustão e do compromisso, na linha do defendido pelo modelo de Hackman e Oldham (1980), e inclusive dos próprios recursos pessoais, admite o efeito inverso e que os recursos pessoais possam ser antecedentes das exigências e dos recursos de trabalho. Ou seja, os recursos pessoais e de trabalho interagem, com os recursos de trabalho a desenvolverem os recursos pessoais e estes, por seu turno, a aumentarem os recursos de trabalho (Xanthopoulou et al., 2007).

Para operacionalizar a sua conceptualização de compromisso, Schaufeli, Bakker e Salanova desenvolveram um questionário, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que é a

medida de compromisso mais frequentemente citada e utilizada em investigações académicas (Bakker & Leiter, 2010; Wefald & Downey, 2009). Inicialmente, o questionário compunha-se de 24 itens, mas após análise psicométrica, sete deles foram eliminados (Schaufeli et al., 2006). Este questionário de auto descrição foi concebido para avaliar as três dimensões que compõem o estado de compromisso: Vigor (6 itens), Dedicção (5 itens) e Absorção (6 itens). Segundo Bakker e Schaufeli (2008), este instrumento difere de outras medidas do compromisso, como o Gallup-12, porque este se centra num conjunto de fatores motivadores do contexto, tais como *feedback* sobre o desempenho, apoio e reconhecimento da parte de colegas e supervisores, oportunidades de formação e desenvolvimento, e oportunidades de aplicação das capacidades, ao passo que o UWES se foca na avaliação do estado psicológico de compromisso através de um questionário curto, com boas propriedades psicométricas e disponível em várias línguas, o que o torna adequado para ser utilizado na investigação sobre o compromisso individual no trabalho (Schaufeli et al., 2006).

1.5. Abordagem do SHL Group

Uma investigação internacional promovida por este grupo de consultoria em recursos humanos, e efetuada por uma equipa dirigida por Dave Bartram, desenvolveu um quadro teórico e um instrumento de avaliação do compromisso.

A noção de compromisso adotada foi a de Kahn (1990), considerando-se que o compromisso tem a ver com a adesão ou ligação emocional ao papel profissional. Isto leva ao investimento de energia e à internalização dos objetivos e aspirações da organização, que são apropriados pela pessoa e passam a confundir-se com os seus objetivos individuais.

Contrariamente, quando as pessoas estão pouco comprometidas, a sua presença é meramente física. Não colocam as suas emoções, energias e paixão na realização das atividades, revelam pouca ou nenhuma ligação emocional ao seu papel profissional, pensam pouco naquilo que a

organização procura alcançar e raramente se sentem absorvidas no seu trabalho (SHL Group, 2007).

Embora se tenha em consideração que o compromisso engloba vários aspetos (desde traços disposicionais até comportamentos), o foco incide sobre o compromisso enquanto estado psicológico, com duas implicações:

1.º - Enquanto estado, é provável que não seja mantido por períodos longos de tempo, mas, sim, que esteja sujeito a picos, sendo de esperar que mesmo os trabalhadores com forte tendência para se sentirem comprometidos atravessem períodos de menor compromisso. Consequentemente, a pergunta que o SHL Group (2007) considera pertinente colocar não é "Em que medida se sente comprometido?", mas sim "Com que frequência se sente comprometido?", sendo provável que os colaboradores fortemente comprometidos experimentem o sentimento de compromisso com maior regularidade.

2.º - Sendo o compromisso um estado psicológico, é provável que existam fatores organizacionais que o influenciam positiva ou negativamente.

São definidas quatro facetas do estado de compromisso que cobrem todo o espectro de aspetos cognitivos, emocionais e físicos do investimento psicológico salientado no trabalho de Kahn (1990) e que têm, igualmente, em consideração a definição do compromisso de Schaufeli & Salanova (2007) como estado afetivo-cognitivo que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção.

As quatro facetas são:

"Absorção: refere-se à extensão em que o trabalhador se 'perde' no seu trabalho e experimenta um sentimento de concentração e imersão quando realiza as suas atividades. Quando absorvidas, as pessoas podem sentir que o tempo parou" (SHL Group, 2007). Este constructo está muito próximo do de *flow* de Csikszentmihalyi (1975), que o descreve como a

"sensação holística que as pessoas experimentam quando atuam com total envolvimento" (Csikszentmihalyi, 1975, p.36).

"Alinhamento: foca-se na congruência entre as crenças do trabalhador acerca de para onde a organização deve apontar e quais os objetivos e as aspirações que a organização deve ter, e a atual direção seguida pela organização. Quanto mais os empregados concordarem com as decisões estratégicas dos gestores seniores, mais forte a sua crença de que a direção que a organização segue é aquela que consideram que deve seguir.

Identificação: é o laço emocional com a organização que o trabalhador experimenta. Quando os trabalhadores experimentam um elevado grau de identificação, as características da organização são importantes na definição de quem eles são, na sua própria identidade pessoal. Os trabalhadores que têm um elevado grau de identificação, têm um elevado sentimento de pertença à organização e valorizam muito os seus aspetos intangíveis, simbólicos e relacionais.

Energia: diz respeito à energia física que o trabalhador investe na condução do seu trabalho. As pessoas que experimentam muita energia no trabalho estão a orientar os seus recursos motivacionais para o seu desempenho profissional." (SHL Group, 2007)

As quatro facetas do estado de compromisso dividem-se em duas dimensões (ver Figura 2): a primeira distingue entre o foco nas tarefas que compõem a função, que se pode designar como compromisso na função e que deriva dos conceitos e da investigação na área do envolvimento na função, *versus* o foco no compromisso organizacional, com raízes na literatura sobre a adesão à organização/empresa (Fleck & Inceoglu, 2010). A segunda dimensão diferencia facetas do compromisso com ênfase cognitiva (pensamento) *versus* afetiva (sentimentos e emoções). As facetas com maior foco no envolvimento na função são a Energia e a Absorção, incidindo na aplicação dos recursos motivacionais e em experimentar uma elevada concentração na realização do trabalho. As facetas mais relacionadas com a

adesão à organização, com maiores implicações nas decisões de permanecer ou sair desta, são a Identificação e o Alinhamento. As facetas com maior tônica afetiva são a Energia, relacionada com a canalização dos recursos motivacionais para o desempenho da função, e a Identificação, que reflete o laço emocional com a organização. As facetas com maior ênfase cognitiva são a Absorção, que coloca a tônica em pensar mais do que em sentir, e se traduz num envolvimento cognitivo no trabalho de tal forma intenso que o ambiente é percebido como periférico, e o Alinhamento, que traduz a congruência entre a visão do trabalhador sobre os objetivos e o rumo a seguir pela organização e a direção estratégica seguida por esta (Fleck & Inceoglu, 2010).



Figura 2. Dimensões das Facetas do Estado Psicológico do Modelo de Compromisso do SHL Group (2007).

Apesar de, para o desenvolvimento dos instrumentos e das intervenções no terreno, este modelo conceptualmente considerar que o compromisso é um estado psicológico, prevê que as características do trabalho executado e as características da organização em que é realizado atuem como antecedentes. As características do trabalho e do ambiente podem impulsionar para o compromisso ou ocasionar o baixo compromisso, são essenciais para compreender o que faz as pessoas sentirem-se comprometidas e elementos importantes a considerar nas

ações práticas a implementar para aumentar o compromisso (Fleck & Inceoglu, 2010; SHL Group, 2007).

É provável que um subconjunto de elementos diferentes emergja como o mais importante impulsionador do compromisso nos diferentes contextos e funções e, por isso, o modelo desenvolvido procura abranger uma grande variedade de características que podem ser encontradas nos conteúdos funcionais e nos ambientes de trabalho, de modo a captar os preditores mais significativos de cada contexto. O modelo adotado é uma extensão das 12 características originais do Modelo de 'Vitaminas' de Warr (2007). Foram inicialmente consideradas 42 características funcionais e organizacionais agrupadas em sete fatores de primeira ordem (SHL Group, 2007).

Para medir a força com que predizem o compromisso, as características da função e do contexto deste modelo podem ser avaliadas de duas formas: (1) que quantidade está disponível na função e no contexto atuais e (2) qual a diferença entre a quantidade desejada e a sua presença atual, ou seja, o ajustamento entre o que o trabalhador prefere e aquilo que lhe é efetivamente proporcionado. Esta segunda perspetiva foi a adotada por se considerar que o ajustamento é um preditor poderoso do nível de compromisso (SHL Group, 2007).

Quanto aos antecedentes disposicionais do compromisso, este modelo contempla a elevada probabilidade de que, para o estado de compromisso, contribuam não só um alargado conjunto de características da função e do contexto organizacional, mas também certos atributos pessoais, por exemplo, traços de personalidade e de motivação, que fazem com que as pessoas tenham maior ou menor tendência para se sentirem comprometidas. Estes atributos disposicionais influenciam a preferência e o modo como as características do trabalho e da função são percecionadas, e o comportamento perante situações de desajuste entre desejado e obtido (Fleck & Inceoglu, 2010; SHL Group, 2007).

Neste modelo, são igualmente englobadas as consequências do estado de compromisso a nível dos comportamentos manifestados, dos resultados individuais e dos efeitos mais distantes nos resultados e no sucesso da organização. No entanto, é defendida a separação clara entre o estado de compromisso e as suas consequências.

As consequências comportamentais do compromisso são explicáveis pelo facto de pessoas comprometidas tenderem a investir mais esforço e a mostrar maior envolvimento emocional e identificação com o seu trabalho e com a organização. Isto conduz a comportamentos extra papel profissional, em que os trabalhadores não se restringem ao desempenho das tarefas que fazem parte da descrição estrita da sua função e mostram propensão para exhibir iniciativa e pró-atividade. Por exemplo, identificar e solucionar problemas ou oferecer a sua ajuda e o apoio a chefias e colegas antes de isto lhes ser pedido. Estes comportamentos extra papel ou contextuais podem estender-se para além das fronteiras da organização e revelar-se através da defesa da organização perante elementos externos, como potenciais candidatos ou clientes. São exemplos disto a recomendação da empresa como um bom local para trabalhar ou como um parceiro de confiança com quem negociar. Outra vantagem do compromisso é a de que tende a diminuir os custos com recrutamento e formação, pois trabalhadores comprometidos tendem a permanecer mais tempo na organização, diminuindo os índices de rotação.

Contudo, embora estes comportamentos sejam prováveis nos trabalhadores que experimentam o estado de compromisso, alguns deles podem ser determinados por outros fatores como adesão a certo tipo de valores ou receio de perder o emprego, pelo que, apesar de prestar atenção à avaliação das consequências do compromisso, este modelo se centra sobretudo na medição do estado e na compreensão e previsão daquilo que o ocasiona.

É igualmente defendido que os resultados comportamentais diretos do compromisso têm provavelmente efeito em métricas indiretas relacionadas com o desempenho organizacional, pois, ao mostrarem mais entusiasmo e energia, estes trabalhadores incrementam a

produtividade e a lealdade e satisfação dos clientes, contribuindo para os resultados e para os lucros. Ocasionalmente, benefícios intangíveis para a organização, nomeadamente quanto à sua reputação nos negócios e na comunidade, com impacto nas escolhas enquanto parceiro comercial e na atração dos melhores talentos, devido ao seu reconhecimento como empregador de excelência.

Quanto aos resultados pessoais, o compromisso é encarado como uma situação de ganhar-ganhar, com implicações positivas tanto para a organização como para o trabalhador, que vê as suas possibilidades de promoção e reconhecimento acrescidas, além de usufruir de benefícios a nível do seu bem-estar físico e mental, ao experimentar sentimentos positivos, de realização e de gratificação pessoal.

Graficamente, o Modelo de Compromisso do SHL Group está representado na Figura 3.

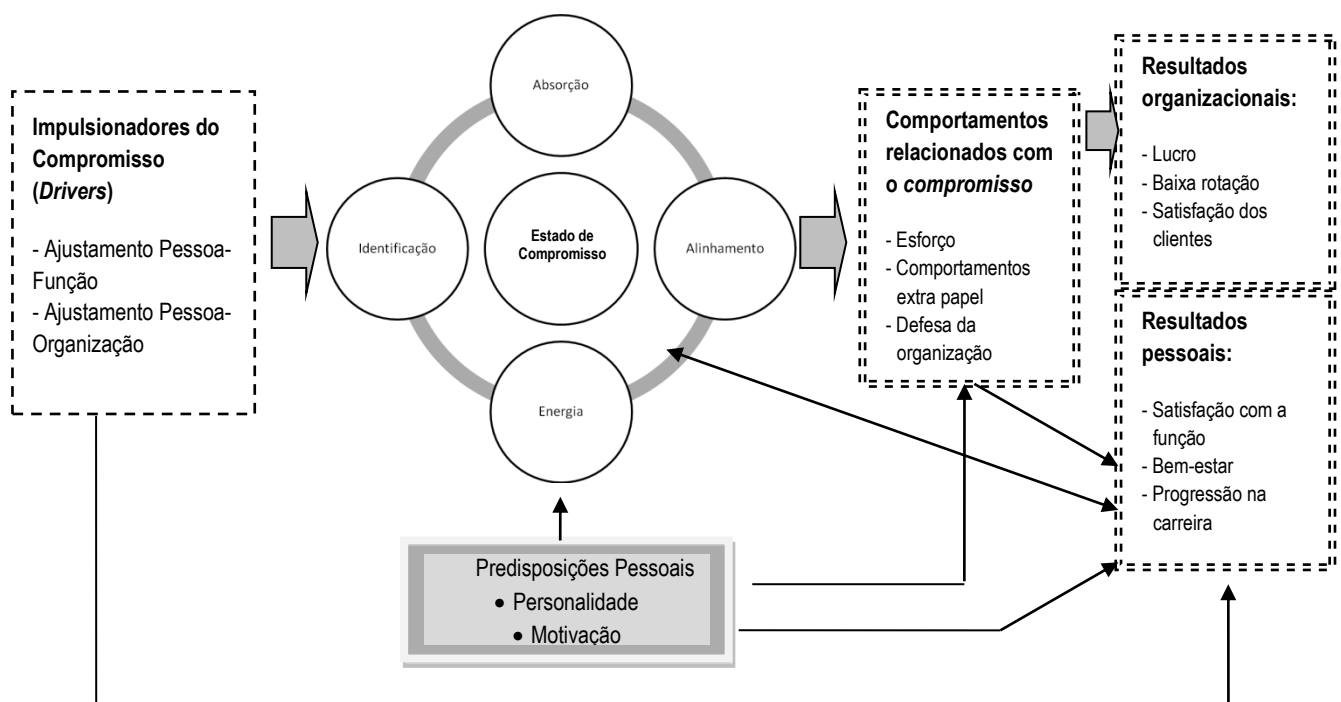


Figura 3. Os Componentes do Modelo de Compromisso do SHL Group (2007).

Apesar da variedade de opiniões e das divergências existentes nas diferentes perspetivas, existem alguns aspetos e conceitos que são partilhados por todos os autores abordados, como se pode verificar no Quadro 1.

Quadro1

Síntese Comparativa dos Componentes dos Cinco Modelos Teóricos do Compromisso Apresentados

Componentes referidos		Kahn	Macey e Schneider	Harter, Schmidt e Hayes	Schaufeli, Bakker e Salanova	SHL Group
Estável versus Pico		Pico	Estável (tendencialmente)	Existem variações dependentes das condições do contexto	Estado persistente e ubíquo que não está focado em nenhum elemento específico do ambiente, ainda que permaneça ligado à situação em curso.	Pico
Antecedentes (Impulsionadores)	Contexto e conteúdo do trabalho (psicológico e físico)	Características do Trabalho: Desafio, Clareza, Variedade; Criatividade e Autonomia. Fatores Interpessoais, Grupais, Intergrupais e Organizacionais.	Atributos do Trabalho: Variedade, Desafio, Autonomia. Estilo de Liderança Transformacional gerador de confiança.	São os fatores que são mensuráveis e modificáveis de modo a incrementar o compromisso. As características do contexto devem incluir: Clareza dos Objetivos, Recursos para realizar o Trabalho, Significado do trabalho individual para o todo da organização, Boas Relações de Trabalho, <i>Feedback</i> e Oportunidades de Melhoria e Desenvolvimento.	O compromisso no trabalho está positivamente associado aos recursos de trabalho e ao contexto de trabalho, sobretudo com aspetos como: Suporte Social, Controlo do Trabalho (autonomia), <i>Feedback</i> e Variedade de Capacidades.	Ajustamento pessoa-função Ajustamento pessoa-organização (ajustamento ao ambiente de trabalho) O compromisso é predito pelo ajustamento entre as características funcionais e organizacionais e a quantidade dessas características desejada pela pessoa.
	Atributos Pessoais	Existem fatores individuais que influenciam a experiência dos estados/condições psicológicos.	Traços de personalidade relacionados com uma visão positiva da vida e do trabalho: Pró-atividade Afeto Positivo Conscienciosidade	Não é o foco de estudo, mas é reconhecido que as diferenças individuais podem levar a percepções diversas do mesmo contexto de trabalho.	O compromisso no trabalho está positivamente relacionado com a Auto eficácia e com traços de personalidade como baixo Neuroticismo, elevada Extroversão e um elevado nível de Adaptabilidade às mudanças nas condições e exigências.	Traços de Personalidade Traços de Motivação
Estado psicológico		Condições Psicológicas: Significado, Segurança e Disponibilidade. Utilização do Eu: Esforço, Envolvimento, <i>Flow</i> , Atenção e Motivação Intrínseca. Expressão do Eu: Expressão Emocional, Autenticidade, Comunicação não Defensiva, Bom Humor, Comportamento Ético.	Sentimentos de Energia e Absorção: Satisfação Envolvimento Adesão <i>Empowerment</i> Psicológico	Envolvimento Satisfação e Entusiasmo Ligação Emocional aos Outros Vigilância Cognitiva	Estado relacionado com o trabalho positivo e recompensador, caracterizado por Vigor, Dedicção e Absorção.	O compromisso é um estado ou processo psicológico com quatro facetas: Absorção Alinhamento Identificação Energia
Comportamento individual		Envolvimento Físico Vigilância Cognitiva Ligação Empática aos Outros	Comportamento extra papel Comportamento Cívico Organizacional Iniciativa Pessoal Expansão do Papel Funcional Adaptabilidade	É o desempenho individual que leva ao aparecimento dos resultados organizacionais, mas os autores não especificam os comportamentos relacionados com a satisfação dos clientes, a retenção dos empregados e os resultados financeiros positivos.	Comportamentos organizacionais positivos como Iniciativa Pessoal, Pró-atividade, Comportamentos extra função, Boas condições de saúde e Desempenho profissional e escolar.	Esforço sustentado Contribuições para além do papel funcional Advocacia/defesa da organização Manutenção na organização
Resultados organizacionais		Estão subentendidos, mas não são claramente focados nem investigados.	Reconhecimento de que o interesse do conceito tem a ver com o seu impacto positivo no desempenho financeiro: rentabilidade dos ativos, lucro e valor para os acionistas.	O trabalho dos autores centra-se na demonstração da ligação entre satisfação-compromisso e as métricas de desempenho organizacional: satisfação dos clientes, rentabilidade (lucro), produtividade, rotação e segurança.	O compromisso dos trabalhadores está positivamente relacionado com o desempenho do negócio (satisfação e lealdade dos clientes, qualidade do serviço, lucro e produtividade).	Métricas dos efeitos no desempenho da organização: lucro, satisfação dos clientes, baixa rotação, imagem externa da organização melhorada.

De salientar que todos estes modelos teóricos admitem a existência dos vários componentes do compromisso, embora nem todos os distingam claramente em termos de atributos pessoais e do contexto, estado psicológico e comportamentos/resultados. Também o encadeamento necessário (atributos - estado - comportamentos/desempenho) para que os comportamentos de compromisso ocorram está implicitamente presente nestas diferentes conceptualizações e investigações.

Capítulo 2

O Compromisso dos Trabalhadores: dos Preditores Disposicionais às Competências e Desempenho

2.1. Preditores Disposicionais

Nos modelos de compromisso abordados no Capítulo 1, o foco de atenção é colocado, maioritariamente, no estado psicológico. Ressalta, porém, o acordo entre os investigadores acerca da importância de antecedentes relacionados tanto com as condições e o conteúdo do trabalho, como com as predisposições pessoais, sendo sustentado que estes dois tipos de impulsionadores do compromisso interagem, dado que as características pessoais influenciam a percepção e a importância atribuída às características e aos recursos de trabalho disponíveis.

Logo no seu pioneiro e influente artigo de 1990, Khan refere as diferenças individuais e a sua importância para a probabilidade das pessoas vivenciarem as condições psicológicas de compromisso.

Macey e Schneider (2008a) consideram que uma das facetas do compromisso corresponde à predisposição pessoal fundada em atributos disposicionais como traços de personalidade, motivações e capacidades, referindo concretamente os traços de afetividade positiva, proatividade e conscienciosidade como impulsionadores do estado de compromisso.

O modelo de Exigências-Recursos de Trabalho (JD-R) (Demerouti et al., 2001, Schaufeli & Bakker, 2004) defende que o compromisso é produzido pela interação entre as exigências e os recursos de trabalho e, mais recentemente, introduziu a importância da força motivadora dos recursos pessoais, especificamente da auto eficácia, da autoestima, do otimismo e da resiliência (Bakker et al., 2014; Bakker & Leiter, 2010; Gorgievski, Halbesleben & Bakker, 2011; Xanthopoulou et al., 2007). O modelo JD-R detém-se na análise destas relações recíprocas, designadas como espirais ascendentes positivas (Schaufeli & Salanova, 2007) ou

"espirais de ganhos" (Llorens, Schaufeli, Bakker, Salanova, 2007, p. 829), explicando que os recursos de trabalho desenvolvem os recursos pessoais através das experiências proporcionadas e do reforço dos sentimentos de eficácia proveniente dos sucessos alcançados. Por sua vez, trabalhadores com elevados recursos pessoais atuam sobre o contexto e o conteúdo do trabalho transformando-os e enriquecendo-os. Os resultados de uma investigação conduzida por Llorens et al. (2007) apontam para um efeito mediador das crenças na auto eficácia (considerada como a confiança na capacidade para desempenhar adequadamente o papel profissional) na relação entre os recursos de trabalho e o compromisso. Estes resultados indicam que a disponibilidade de recursos de trabalho aumenta as crenças na auto eficácia que, por seu turno, têm um efeito diferido nos níveis de compromisso. Ou seja, os recursos de trabalho têm um efeito diferido positivo no compromisso através das crenças na auto eficácia, mas estas têm igualmente um efeito positivo diferido nos recursos de trabalho, com o aumento da auto eficácia a levar à percepção de existência de mais recursos para realizar as tarefas com sucesso.

Schaufeli e Salanova (2014) sustentam que as meta-análises têm revelado que os trabalhadores com um nível de compromisso elevado apresentam um perfil de personalidade caracterizado por elevada estabilidade e elevada extroversão, exatamente o oposto dos trabalhadores em *burnout*, que se caracterizam por baixa estabilidade emocional e baixa extroversão.

Baker et al. (2014), com base nos resultados de várias investigações, concluem que "tanto fatores individuais de primeiro nível, como estabilidade emocional, extroversão, conscienciosidade e personalidade pró-ativa, como de segundo nível, como auto eficácia, otimismo e autoestima, estão positivamente relacionados com o compromisso no trabalho" (p. 395). Por exemplo, os trabalhadores com personalidade pró-ativa têm maior propensão para reconstruir ou recriar as suas funções (o chamado *job crafting*), aumentando os recursos

de trabalho ao pedir *feedback* e apoio e ao alargar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, esta melhoria nos recursos produz, por sua vez, efeito no nível de compromisso, elevando-o (Bakker et al., 2014).

Ainda que não detalhem especificamente quais as características detidas pelos colaboradores bem-sucedidos e que estão associadas à satisfação e ao compromisso, Harter et al. (2002) situam a fundamentação teórica do seu trabalho na Psicologia Positiva, à semelhança de Schaufeli e Salanova (2007, 2014), inserindo-o, portanto, no estudo do comportamento organizacional positivo. Dentro desta corrente, sobressaem constructos psicológicos positivos designados genericamente como capital psicológico ou *PsyCap*. Este consiste na combinação de auto eficácia (possuir confiança na capacidade para envolver-se e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes), otimismo (fazer previsões positivas acerca de conseguir sucesso agora e no futuro), esperança (perseverar para alcançar objetivos e, quando necessário, redirecionar o rumo de modo a ter sucesso) e resiliência (recuperar e, até, ir mais além perante problemas e dificuldades) (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Apesar de estas características pessoais serem definidas como estados psicológicos, mais maleáveis à mudança e ao desenvolvimento, por oposição a traços como os Cinco Grandes Fatores da Personalidade, mais estáveis e difíceis de mudar, os constructos do *PsyCap* não são estados momentâneos e apresentam alguma estabilidade ao longo do tempo (Luthans et al., 2007). Consequentemente, a sua presença constitui um preditor da satisfação e do desempenho, tal como uma investigação de Luthans et al. (2007) comprovou, e, provavelmente, do estado de compromisso.

No modelo do SHL Group, atributos disposicionais relativos a características da personalidade e da motivação são considerados antecedentes do estado de compromisso. Uma questão que pode ser colocada é como se combinam as características do trabalho e as características individuais para atuarem enquanto impulsionadores do compromisso. Os

resultados de uma investigação realizada por Inceoglu e Warr (2011) demonstram que o compromisso no trabalho, enquanto estado transitório e sujeito a oscilações, é consequência de traços de personalidades mais estáveis, com a estabilidade emocional e a conscienciosidade a revelarem-se preditores únicos significativos. Contudo, estes autores consideram ser necessária mais investigação para perceber qual o peso relativo das características do trabalho e das características pessoais no surgimento do compromisso e, também, como estas duas variáveis interagem, nomeadamente em que medida os traços de personalidade moderam o impacto de certas características do trabalho no desencadeamento do compromisso. Outra linha de investigação importante apontada por estes autores é a de compreender se as intervenções no conteúdo e no contexto de trabalho, de modo a torná-los mais motivadores, não serão anuladas devido a efeitos da personalidade. Ou seja, após um acréscimo do compromisso provocado por intervenções nesse sentido, poderá verificar-se uma tendência para um retorno ao nível base determinado pelas características de personalidade do trabalhador. Este efeito é descrito por Warr (2007) em relação à felicidade e ao bem-estar, com as pessoas a tenderem a regressar ao seu nível base algum tempo após a ocorrência de situações particularmente agradáveis ou trágicas. Em consequência, Inceoglu e Warr consideram que o nível de compromisso numa organização vai depender muito das características das pessoas seleccionadas para serem os seus membros.

Num sentido oposto, com base nas conclusões de dois estudos sobre personalidade e compromisso, Inceoglu e Shalfrooshan (2010) sustentam que, a despeito de características de personalidade como extroversão, conscienciosidade e estabilidade emocional explicarem cerca de 25% da variância no nível global de compromisso, este valor deixa uma grande margem de variância por explicar e que é provavelmente imputável a fatores contextuais.

Quanto aos traços de motivação que impulsionam o estado de compromisso, uma clarificação prévia parece necessária. Considerando que a personalidade pode ser definida como "características de um indivíduo que são relativamente estáveis e duráveis ao longo do tempo e das situações" (Alea, Diehl & Bluck, 2004, p. 1), "qualidades psicológicas duradouras que incluem modos de pensar, sentir e agir que caracterizam um indivíduo e o diferenciam dos outros" (Caprara & Cervone, 2004, p.11) ou "um processo ou uma estrutura interna única que determina o comportamento único de um indivíduo" (Staats, 2003, p. 147), todos os atributos pessoais, motivação incluída, estão englobados neste conceito alargado que é a personalidade.

Na psicologia aplicada, o conceito de personalidade surge relacionado com uma série de temas que podem ser encarados como constituindo a psicologia da motivação, por exemplo, como são geradas as ações a partir das intenções, planos ou desejos? ou que processos fazem com que as pessoas mantenham um curso de ação após terem decidido fazer algo? (Carver & Scheier, 2003). É o caso do presente estudo, em que se pretende compreender o que determina, dirige e mantém emoções positivas, pensamentos focados e comportamentos enérgicos em relação ao trabalho e à organização. Por outras palavras, o que está em causa é a compreensão de processos motivacionais, já que a motivação é com frequência definida como "aquilo que determina a forma, direção, intensidade e duração das ações individuais" (Vancouver, 2004, p. 626).

Uma pergunta que emerge, então, é qual a relação entre compromisso e motivação?

Khan (1990) integra a motivação intrínseca nos componentes do estado de compromisso, enquanto Salanova e Schaufeli (2008) consideram o compromisso no trabalho como um indicador de motivação intrínseca. Este tipo de motivação pode ser definido como "comportamento que é manifestado porque é interessante e provoca prazer em si mesmo, e não para obter recompensas materiais ou sociais" (Vancouver, 2004, p. 625).

Csikszentmihalyi (1975) associa igualmente a motivação intrínseca ao prazer e à sensação de *flow*.

Analogamente ao que sucede com o compromisso, também a motivação pode ser encarada de diferentes perspetivas: traço ou atributo disposicional, estado e comportamento. Enquanto traço, as características de motivação são relativamente estáveis (por exemplo, ser orientado para obter resultados), o estado psicológico corresponde ao sentimento de motivação e os comportamentos de motivação para o trabalho são a faceta observável deste constructo. Os moderadores situacionais, tais como as características do trabalho ou o ajustamento das preferências pessoais a estas e à cultura da organização, atuam, tal como no compromisso, sobre as predisposições individuais e sobre o estado de motivação, repercutindo-se nos comportamentos motivados exibidos (Inceoglu & Fleck, 2010).

Segundo Inceoglu, Fleck e Bartram (2009), o compromisso pode ser encarado como um constructo motivacional, constituindo um aspeto da motivação. Todavia, as investigações de Inceoglu et al. (2009) e de Rich e Lepine (2007) revelam que, apesar de correlacionados, a motivação enquanto traço e o compromisso são constructos diferentes, com a motivação disposicional a revelar-se mais estável e o compromisso mais dependente da situação específica.

Na perspetiva de Inceoglu et al. (2009) e de Inceoglu e Fleck (2010), o compromisso pode ser considerado uma faceta da motivação, em que estado de compromisso e estado de motivação se equivalem, já que ambos são contextuais e sujeitos a flutuações. Quando o trabalhador se sente motivado, tende a exibir comportamentos reveladores de motivação, que serão comportamentos de compromisso se forem pró-ativos, valorizados pela organização e dirigidos para a obtenção de resultados positivos. Tanto o estado de compromisso como o de motivação são condicionados ou moderados pelas predisposições pessoais, nomeadamente por traços de personalidade e de motivação (como é o caso da persistência ou da orientação

para a motivação intrínseca (Macey & Schneider, 2008b)) e por fatores do contexto, tais como os recursos de trabalho, os processos, as normas e a cultura organizacionais.

Após três estudos sucessivos com o fim de desenvolver um instrumento de medição do compromisso, Rich e LePine (2007) concluíram, com base em análises fatoriais confirmatórias e regressões hierárquicas, que o compromisso com a função, a satisfação com a função, o envolvimento com a função e a motivação intrínseca são constructos positivamente correlacionados, mas distintos, e que o compromisso com a função explica uma variância incremental positiva no nível de desempenho e de comportamento cívico organizacional relativamente ao valor preditor da satisfação na função, do envolvimento na função e da motivação intrínseca. Estes estudos suportam a conceptualização do compromisso como um constructo de primeiro nível que descreve a ativação física, emocional e cognitiva do indivíduo no seu trabalho.

2.2. Consequências do Compromisso: Competências e Desempenho

Conforme mencionado no início do Capítulo 1, o interesse pelo compromisso dos trabalhadores advém em grande medida das evidências empíricas que o correlacionam positivamente com métricas do sucesso organizacional. Isto é sobretudo valorizado na aplicação prática do conceito pelos especialistas e consultores de gestão das pessoas nas organizações.

Por exemplo, as meta-análises que a Gallup realiza cada dois a quatro anos, para avaliar o impacto do nível de compromisso nos resultados organizacionais, têm confirmado ao longo do tempo a ligação entre o nível de compromisso e vários indicadores do desempenho organizacional.

Harter et al. (2002), mas também Macey e Schneider (2008a), Schaufeli e Salanova (2007, 2008, 2014) e os investigadores do SHL Group (Fleck & Inceoglu, 2010; SHL Group, 2007),

afirmam que estes resultados positivos para a organização são consequência dos comportamentos de compromisso dos trabalhadores.

Os comportamentos de compromisso traduzem-se em iniciativa, inovação, envolvimento, desempenho extra função (Macey & Schneider, 2008a, Schaufeli & Salanova, 2014), adaptabilidade (Macey & Schneider, 2008a), mais assiduidade (Harrison & Newman, 2013; Schaufeli & Salanova, 2014), qualidade no serviço ao cliente (Salanova et al., 2005; Schaufeli & Salanova, 2008, 2014), defesa da organização (SHL Group, 2007) e intenção de permanecer nesta (Harrison & Newman, 2013; Schaufeli & Salanova, 2014; SHL Group, 2007).

Todos estes comportamentos têm impacto no desempenho no trabalho e, a investigação empírica assim o indica, concorrem para que esse desempenho seja eficiente e eficaz.

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), o desempenho individual corresponde ao que o trabalhador deve fazer para contribuir para o sucesso da organização. Este conceito multidimensional inclui dois aspetos, os comportamentos exibidos e os resultados obtidos, e pode ainda dividir-se em desempenho nas tarefas e desempenho contextual. O desempenho nas tarefas está sobretudo ligado à excelência com que se executam atividades relacionadas com o núcleo técnico da organização. Já o desempenho contextual contribui para o ambiente social e psicológico em que os objetivos da organização são perseguidos (Sonnentag & Frese, 2002). Exemplos de desempenho contextual são os comportamentos cívicos organizacionais, por exemplo, manifestações de altruísmo, conscienciosidade e cortesia, mas também os comportamentos pró-ativos e reveladores de iniciativa. Assim descrito, o desempenho contextual corresponde à manifestação de comportamentos de compromisso.

Considerar que o desempenho são os resultados obtidos significa um foco nas tarefas que têm de ser desempenhadas e na mensuração dos objetivos atingidos. Já a visão do desempenho enquanto comportamento centra-se no modo como os objetivos são alcançados e

tem em consideração a manifestação de comportamentos que nem sempre fazem parte das descrições de função e dos sistemas de avaliação de desempenho formais. A emergência dos perfis de competências nas últimas duas décadas tem procurado colmatar esta lacuna, numa procura de capturar a atual mudança constante das exigências do trabalho, a que a abordagem apenas centrada no desempenho nas tarefas não dá resposta (Sacket, Walmsley & Laczo, 2013).

À semelhança do que se verifica com o conceito de compromisso, também a definição de competência não é consensual (Kurz & Bartram, 2002; Sacket et al., 2013; Voskuijl & Evers, 2008). As definições e os tipos de competências podem ser categorizados de várias formas, com as tipologias predominantemente a dividir as competências em baseadas na função ou na pessoa (Voskuijl & Evers, 2008). A abordagem baseada na função é centrada nas tarefas e nos objetivos da função ou profissão, correspondendo ao foco no desempenho nas tarefas. As competências baseadas na pessoa são concebidas como características individuais relacionadas com o desempenho excelente ou superior, e podem ser traduzidas em comportamentos que são exigidos aos titulares da função, captando, conseqüentemente, o desempenho contextual.

Embora os termos competência (*competence*) e competências (*competency/competencies*) sejam muitas vezes usados de forma intercambiável, a abordagem Britânica tem procurado fazer a distinção entre eles (Voskuijl & Evers, 2008). Kurz e Bartram (2002) defendem que a medição da competência (*competence*) no trabalho envolve a avaliação do desempenho em relação a um conjunto predefinido de padrões profissionais e aos resultados que têm de ser atingidos. Nesse sentido, a competência avalia o que foi alcançado no passado. As competências (*competencies*), por outro lado, relacionam-se com os comportamentos que estão na base do desempenho bem-sucedido: o que as pessoas fazem para alcançar os seus objetivos, como atingem os resultados desejados. Kurz & Bartram (2002) esclarecem, porém,

que, "a competência não é o comportamento ou o desempenho em si mesmos, mas a gama de capacidades, atividades, processos e respostas disponíveis que possibilitam que umas pessoas correspondam a uma série de exigências do trabalho mais eficazmente do que outras" (p. 230). Esta constelação de características pessoais que está na base do desempenho eficaz corresponde aos designados KSAO (conhecimentos (*knowledge*), capacidades (*skills*), aptidões (*abilities*) e outros (*others*), referindo-se estes outros a dimensões da personalidade, elementos da motivação como necessidades e valores, e/ou atitudes) (Bain & Mabey, 1999; Kurz & Bartram, 2002; Sacket et al., 2013; Voskuijl & Evers, 2008). Na medida em que incorporam atributos pessoais preditores do comportamento, as competências podem ser usadas para olhar para o futuro e prever o que a pessoa pode alcançar, isto é, qual é o seu potencial para manifestar as competências (Bartram, Robertson & Callinan, 2002). Este potencial para as competências pode, então, ser incluído na categoria dos antecedentes do estado de compromisso.

Os perfis de competências tendem a apresentar uma forte ligação à estratégia e aos objetivos organizacionais, não sendo frequentemente específicos de uma função particular, mas sim comuns a todas as funções dentro de uma mesma categoria ou nível, ou inclusive a toda a organização. Ao descreverem os comportamentos esperados e o modo como os resultados devem ser atingidos, os perfis de competências comunicam aquilo que é valorizado e recompensado, disseminando deste modo os valores e a cultura organizacionais (Bartram, 2008; Sacket, 2013; Voskuijl & Evers, 2008).

Inceoglu e Fleck (2010) incluem as competências, enquanto "conjuntos de comportamentos instrumentais para alcançar os resultados ou os objetivos desejados" (Bartram et al., 2002, p. 7), no domínio dos comportamentos de trabalho motivados. Esta asserção é racionalmente fundamentada, pois dado que as competências, na sua faceta comportamental observável e mensurável, são comportamentos desejáveis, valorizados pela

organização e que contribuem, articuladamente, para a obtenção de resultados individuais e, conseqüentemente, organizacionais elevados, consistem em comportamentos de compromisso.

Se uma organização quer manter e incrementar o compromisso dos seus trabalhadores, é necessário que tenha isso expresso ao nível dos seus valores e espelhado em todas as suas práticas de gestão das pessoas. Isto passa por dizer claramente aos trabalhadores o que espera deles e, logo, incluir nos seus perfis de competências descritores que correspondam a comportamentos de compromisso e que vão constituir os critérios de seleção, avaliação e desenvolvimento do seu capital humano.

2.3. O Compromisso tem um *Lado Negro*?

Na literatura em geral, o compromisso no trabalho surge associado a uma experiência vincadamente positiva, agradável, energizante e realizadora, e a uma situação de ganhar-ganhar para o trabalhador e para a organização. Contudo, algumas dúvidas têm sido levantadas acerca da universalidade dos seus impactos positivos.

George (2011) levanta a questão dos custos do compromisso, colocando em causa o grau de prazer e de sentimentos positivos que este sustentadamente proporciona. A sua argumentação incide na interferência que o compromisso elevado pode provocar na vida familiar devido ao exacerbamento da conexão com o trabalho, fazendo com que o trabalhador faça sacrifícios continuados em detrimento de outras áreas extra trabalho. Invoca também o impacto devastador que um despedimento, possível em tempo de crise, provoca num trabalhador altamente comprometido, que, provavelmente, preteriu outros aspetos da sua vida em prol do trabalho. George coloca ainda em causa que o sentimento de compromisso seja sempre acompanhado de prazer, sobretudo nas tarefas muito desafiantes e exigentes, durante

as quais as pessoas se descrevem como altamente comprometidas, mas não necessariamente a experimentarem uma sensação de diversão ou bem-estar.

Maslach (2011) questiona sobre se os benefícios serão de facto mútuos para o trabalhador e para a empresa, porque se os comportamentos extra função são sem dúvida valiosos para a organização, podem ser utilizados por esta como uma forma de "motivar sem dinheiro" (p. 51). Ora, este esforço sem retorno para o trabalhador não está de acordo com a visão do compromisso como uma via para o bem-estar no trabalho.

Na mesma linha, Robertson e Cooper (2011) refletem sobre se, na realidade, os benefícios do compromisso para a organização e para o trabalhador são equilibrados. Na sua ótica, os benefícios para a organização são palpáveis e significativos, enquanto para o trabalhador são mais subjetivos e tendencialmente apenas relacionados com o seu bem-estar psicológico. No extremo, sustentam, uma abordagem estrita ao processo de compromisso arrisca-se a ser vista como uma forma de manipular os trabalhadores. Daí, defendem ser necessário que as intervenções sustentadas na área do compromisso sejam acompanhadas de ações para apoiar e encorajar o bem-estar, estabelecendo um equilíbrio entre a experiência emocional positiva (o lado hedónico do bem-estar psicológico) e a vivência de sentido e propósito no trabalho (o lado eudemonista do bem-estar psicológico).

Focando o aspeto dos antecedentes disposicionais do compromisso, Bakker, Albrecht e Leiter (2011) chamam a atenção para que a elevada autoestima, o otimismo irrealista e o excesso de autoconfiança podem provocar subestimação do tempo necessário para concluir as tarefas, persistência inapropriada e obstruções ao desempenho, com impactos individuais e organizacionais negativos. Também a criatividade elevada pode levar a uma diminuição da produtividade devido à tendência para a falta de foco que as pessoas com esta característica tendem a revelar. Bakker et al. alertam para o risco de o 'sobrecompromisso' se confundir com a compulsão para trabalhar excessivamente ou *workaholism* (Bakker & Leiter, 2010).

Schaufeli e Salanova (2007) referem, igualmente, que o estado psicológico de compromisso partilha alguns elementos com o *workaholism*, como é o caso da absorção. Porém, estes autores defendem que o compromisso e o *workaholism* têm, para além desta, muito poucas semelhanças e se relacionam com variáveis diferentes. Situando as várias emoções relativas ao trabalho em duas dimensões ortogonais: elevada ativação - baixa ativação e agradável-desagradável, tanto o compromisso como o *workaholism* podem ser colocados no polo da elevada ativação, mas, em relação à outra dimensão, o compromisso situa-se no extremo agradável e o *workaholism* no desagradável. O compromisso caracteriza-se por sentimentos de excitação, entusiasmo, energia, felicidade e satisfação e, pelo contrário, o *workaholism* por sentimentos de agitação, hostilidade, irritação, tensão e raiva (Schaufeli & Salanova, 2014).

Concordantemente, Taris, Schaufeli e Shimazu (2010) apresentam os resultados de um estudo que indica que *workaholism* e compromisso estão fracamente relacionados, partilhando apenas o elemento de absorção e que, ao passo que os *workaholics* experimentam condições de trabalho adversas, baixo bem-estar e moderada autoconfiança sobre a sua eficácia profissional, os trabalhadores comprometidos mostram-se tendencialmente satisfeitos com os seus empregos e a sua vida em geral, descrevem boas condições de saúde e avaliam positivamente o seu desempenho no trabalho.

No sentido oposto aos receios de que o compromisso conduza a um conflito entre dedicação ao trabalho e vida pessoal, Derks, Van Duin, Tims e Bakker (2015) reportam nas conclusões de um estudo que o nível de compromisso modera a relação entre a utilização intensiva de *smarphones* e a interferência diária trabalho - casa. Estes autores avançam, como possível explicação, que os trabalhadores que experimentam um elevado compromisso durante o dia de trabalho utilizam formas de desligar das tarefas profissionais quando estão

em casa e que isto pode estar relacionado com o facto de terem uma taxa de conclusão das tarefas mais elevada e, por isso, não terem necessidade de realizar trabalho extra-horário.

Apesar das evidências que, de forma substancial, os estudos sobre compromisso no trabalho revelam sobre os seus benefícios (Bakker et al., 2011), os alertas sobre os limites e os cuidados a ter na implementação de intervenções para o fomentar e reforçar devem ser considerados. Também é importante ter em atenção as diferenças individuais e acompanhar o impacto das medidas que, apesar de bem intencionadas, podem provocar um efeito adverso. A questão do equilíbrio entre a introdução de características de trabalho mais desafiantes e da preservação do bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores afigura-se como particularmente importante, tanto por uma questão pragmática relacionada com a produtividade e o sucesso da organização, como, não menos relevante, por imperativos éticos e de respeito integral pela dignidade das pessoas.

Parte 2: Estudo Empírico

Capítulo 3

O Compromisso dos Trabalhadores: do Constructo à Operacionalização

Neste capítulo descreve-se o Questionário de Compromisso no Trabalho começando por apresentar a sua fundamentação e a versão original em língua inglesa, e de seguida o trabalho de adaptação para língua portuguesa.

3.1.Fundamentação

No desenvolvimento do Questionário de Compromisso (SHL Group, 2007), o compromisso no trabalho conceptualiza-se como tendo simultaneamente uma componente afetiva e uma componente cognitiva, seguindo as abordagens de Khan (1990) e de Schaufeli et al. (2006). O conceito pode, então, ser definido como um estado psicológico no qual “as pessoas empregam e expressam-se a si próprias física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho do seu papel” (Khan, 1990, p. 694).

A operacionalização do conceito de compromisso tem como fundamentação teórica a assunção de que a perceção que a pessoa tem do seu ambiente de trabalho e, sobretudo, das características da função desempenhada, assim como das características mais alargadas das práticas e dos estilos de liderança prevalentes na organização em que está inserida, tem impacto e conduz a que o colaborador se sinta mais comprometido, ou, pelo contrário, não comprometido.

Assim, é assumido que as características do conteúdo da função e do contexto em que esta é desempenhada têm um papel crucial não só para a compreensão das fontes de compromisso ou das causas do não-compromisso, mas também para perceber que intervenções concretas podem ser realizadas de modo a aumentar o compromisso e o desempenho.

A classificação do ambiente de trabalho usada no modelo de compromisso que está na base da construção do questionário é uma extensão do Modelo das ‘Vitaminas’ de Warr (1987, 2007), desenvolvido no âmbito dos estudos sobre o bem-estar e a satisfação no trabalho. Após o desdobramento dos constructos do Modelo das ‘Vitaminas’ original, são especificadas 38 características relacionadas com o conteúdo do trabalho, agrupadas em nove fatores (ver Quadro 2) e 10 características organizacionais, como preditoras de compromisso no local de trabalho.

Integrou-se neste modelo uma abordagem baseada na adequação entre pessoa e ambiente de trabalho. Para caracterizar o conteúdo e o contexto de trabalho ideais e atuais, é solicitado aos respondentes que avaliem que quantidade desses fatores gostariam que estivesse presente no seu trabalho/organização ideais, e quanto desta característica está efetivamente presente no seu trabalho atual. Esta abordagem é utilizada para determinar a sobreposição entre aquilo que a pessoa deseja que exista no seu trabalho e aquilo que realmente tem.

Como referido por Fleck & Inceoglu (2010), espera-se que os colaboradores que experimentam uma maior correspondência entre as características do trabalho desejadas e as obtidas tenham uma maior probabilidade de vivenciar o estado psicológico de compromisso.

3.2.A Versão em Língua Inglesa do Questionário de Compromisso (SHL Group, 2007)

O Questionário de Compromisso é constituído por 196 itens distribuídos por três secções e apresentados numa sequência aleatória (SHL Group, 2007).

A Secção 1 incide sobre as características relacionadas com a função e a organização ou empresa consideradas ideais. É composta por 86 itens e utiliza uma escala de avaliação com nove opções, referentes à quantidade ou amplitude da característica que o respondente gostaria de ter numa função/organização ideais. As opções vão de ‘0 –Nenhuma’ até ‘8 –A Maior Possível’.

A Secção 2 versa sobre as características presentes na função e organização atuais. É constituída pelos mesmos 86 itens da primeira secção, mas, agora, as nove opções da escala de avaliação destinam-se a dizer em que medida a característica está disponível na função desempenhada e na organização em que o respondente trabalha.

Tanto na Secção 1 como na Secção 2, as escalas, compostas por dois itens, cobrem as 38 características relacionadas com a função e as 10 características organizacionais baseadas na extensão do Modelo de ‘Vitaminas’ de Warr (ver Quadro2).

Analisa-se, agora, em detalhe estas duas primeiras secções.

As 38 características da função organizam-se em nove fatores baseados, em parte, numa estrutura fatorial e, em outra parte, num modelo conceptual. Aliás, várias análises fatoriais, utilizando o método Promax, revelaram que as escalas de características da função conceptualmente atribuídas a cada um dos nove fatores tendem a agrupar-se em oito fatores intercorrelacionados (Warr & Inceoglu, 2012).

Quadro 2

Fatores e Escalas das Primeira e Segunda Secções do Questionário de Compromisso

Fatores Relacionados com a Função	Escalas Relacionadas com as Características da Função
1. Desafio	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (Ter de trabalhar além do horário normal). Padrões de Trabalho (Ser exigido um trabalho que vá ao encontro de padrões de qualidade elevados). Volume de Trabalho (Ter muito trabalho para fazer). Objetivos Exigentes (Ter de atingir objetivos exigentes e difíceis).
2. Ambição na Carreira	Remuneração (Ter oportunidade de ganhar muito dinheiro). Progressão na Carreira (Ter uma função com boas oportunidades de carreira). Desenvolvimento Pessoal (Ter oportunidade de desenvolver as suas competências e conhecimentos). Mobilidade na Carreira (Ter oportunidade de desempenhar funções diferentes durante a carreira).
3. Competição e Foco Financeiro	Foco Financeiro (Ser exigido que aumente a faturação ou corte custos). Competição Interna (Ter de competir com colegas). Competitividade no Setor (Trabalhar num mercado competitivo). Pagamento por Resultados (Ter uma remuneração que depende do seu desempenho).
4. Influência	Responsabilidade (Desempenhar uma função com responsabilidades de gestão ou supervisão). Influência Alargada (Ter influência na organização para além do estrito âmbito da sua função). Estatuto (Ter uma função que confere uma posição de elevado estatuto).
5. Interação Social	Trabalho em Rede (Interagir com outras pessoas dentro e fora da organização). Trabalho em Equipa (Fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e próximo). Qualidade do Contacto Social (Dar-se bem com as pessoas com quem trabalha). Quantidade de Contacto Social (Ter muita interação com outras pessoas).
6. Impacto Pessoal	Expressão da Opinião (Ter a oportunidade de expressar as suas opiniões). Autonomia (Ter controlo sobre o seu trabalho e as suas tarefas). Inovação (Trabalhar num ambiente inovador e desenvolver atividades inovadoras). Perícia (Ter de utilizar muitos conhecimentos especializados). Variedade das Tarefas (Ter uma grande diversidade na função e nas tarefas). Locais de Trabalho Variados (Trabalhar numa série de locais diferentes).
7. Ética	Valores (Fazer um trabalho fortemente consistente com os seus valores pessoais). Equidade (Ser tratado(a) de forma justa e com igualdade pela organização). Contribuição para a Sociedade (Fazer a diferença na vida das pessoas). Responsabilidade Corporativa (Trabalhar numa organização que é socialmente responsável).
8. Ambiente Apoiantes	Segurança de Emprego (Ter um nível elevado de garantia de manutenção do emprego). Apoio da Chefia Direta (Ter um chefe apoiantes). Feedback (Receber <i>feedback</i> sobre o seu desempenho). Clareza do Papel (Ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função). Objetivos Não Conflituais (Ter exigências e objetivos que não entram em conflito uns com os outros). Prazer (Ter a oportunidade de se divertir e retirar gratificação do trabalho).
9. Contexto de Trabalho	Segurança no Trabalho (Trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes de trabalho). Recursos Materiais (Ter bons recursos e equipamentos para fazer o trabalho.). Ambiente Físico de Trabalho (Trabalhar em instalações limpas e confortáveis).

Nota. Questionário de Compromisso (SHL Group, 2007): escalas correspondentes às características desejadas na função ideal (primeira secção) e percebidas como existentes na função atual (segunda secção).

(continua)

Quadro 2

Fatores e Escalas das Primeira e Segunda Secções do Questionário de Compromisso (continuação)

Escalas Relacionadas com as Características da Organização
1. Influência (Quanta influência os empregados têm em relação ao que acontece na organização para além das suas funções específicas).
2. Visão Organizacional (Em que medida os objetivos organizacionais são claramente comunicados aos empregados).
3. Comunicação Eficaz (Em que medida estão implementados procedimentos para assegurar que os empregados estão bem informados).
4. Equidade (Em que medida a igualdade de oportunidades é fortemente promovida).
5. Responsabilidade Corporativa (Em que medida a responsabilidade social é uma prioridade).
6. Eficácia na Tomada de Decisão (Em que medida são tomadas boas decisões).
7. Orientação para o Cliente (Em que medida os empregados estabelecem padrões elevados de serviço ao cliente).
8. Burocracia (Em que medida existe confiança nos procedimentos formais).
9. Relações com os Empregados (Em que medida existe respeito mútuo entre os empregados dos diferentes níveis da organização).
10. Cooperação Interfuncional (Em que medida os diferentes departamentos trabalham em conjunto).

Nota. Questionário de Compromisso (SHL Group, 2007): escalas correspondentes às características desejadas na organização ideal (primeira secção) e percebidas como existentes na organização atual (segunda secção).

Exemplos de itens destas secções: “Em que medida teria atividades em que a excelência estivesse no topo das prioridades?” (Fator Desafio, Escala Padrões de Trabalho – Características Preferidas); “Em que medida tem atividades em que a excelência está no topo das prioridades?” (Fator Desafio, Escala Padrões de Trabalho – Características Atuais); “Em que medida teria excelentes oportunidades de carreira?” (Fator Ambição na Carreira, Escala Progressão na Carreira - Características Preferidas); “Em que medida tem excelentes oportunidades de carreira?” (Fator Ambição na Carreira, Escala Progressão na Carreira - Características Atuais); “Em que medida o salário estaria ligado ao desempenho pessoal em vez de ser fixo?” (Fator Competição e Foco Financeiro, Escala Pagamento por Resultados – Características Preferidas); “Em que medida o salário está ligado ao desempenho pessoal em vez de ser fixo?” (Fator Competição e Foco Financeiro, Escala Pagamento por Resultados –

Características Atuais); “Que oportunidade teria para expressar a sua opinião?” (Fator Impacto Pessoal, Escala Expressão da Opinião - Características Preferidas); “Que oportunidade tem para expressar a sua opinião?” (Fator Impacto Pessoal, Escala Expressão da Opinião - Características Atuais); “Em que medida teria um ambiente físico de trabalho agradável?” (Fator Contexto de Trabalho, Escala Ambiente Físico de Trabalho – Características Preferidas); “Em que medida tem um ambiente físico de trabalho agradável?” (Fator Contexto de Trabalho, Escala Ambiente Físico de Trabalho – Características Atuais).

Na terceira secção do Questionário de Compromisso, escalas de três itens avaliam as quatro facetas do estado de compromisso: alinhamento com os objetivos da organização, energia desencadeada pelo trabalho efetuado, absorção na função e identificação com a organização. É igualmente usada uma escala de avaliação com nove opções, variando de ‘0 – Nunca’ a ‘8 – Sempre’.

Exemplos dos itens incluídos são: “Sinto que a direção estratégica da minha organização é a correta” (Alinhamento), “Sinto-me energizado(a) quando estou a trabalhar” (Energia), “Sinto-me absorvido(a) quando estou a fazer o meu trabalho” (Absorção) e “Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização” (Identificação).

Igualmente na terceira secção, e utilizando a mesma escala de avaliação com nove opções (‘0 – Nunca’ a ‘8 – Sempre’), as consequências do compromisso a nível comportamental são medidas por três escalas, com três itens cada. As escalas são: Esforço (por exemplo, “Trabalho o mais que posso para finalizar o meu trabalho”), Defesa da Organização (um exemplo de um item incluído é: “Falo elogiosamente da minha organização aos amigos e à família”) e Contribuições Extra Função (um exemplo de um item é: “Ajudo os meus colegas que têm problemas com o seu trabalho”).

Finalmente, um item mede a satisfação geral com a função: “No geral, em que medida está satisfeito(a)/insatisfeito(a) com o seu trabalho?”, e outro item mede a satisfação com a

organização: “No geral, em que medida está satisfeito(a)/insatisfeito(a) com a sua organização?”. Para estes itens, a escala de avaliação contém sete opções, variando de ‘Extremamente satisfeito(a)’ a ‘Extremamente insatisfeito(a)’.

Está ainda incluída uma última questão de resposta opcional: “Durante quanto tempo gostaria de continuar a trabalhar na sua atual organização?” As sete opções de resposta neste caso são: ‘Menos de 3 meses; 3-6 meses; 6-9 meses; 9 meses-1 ano; 1-2 anos; 2-5 anos e mais de 5 anos’.

Em síntese, este questionário é composto por três secções e cada uma delas pretende avaliar (1) que quantidade de características relacionadas com a função e a organização o respondente gostaria que estivesse presente numa função e organização ideais; (2) que quantidade de características relacionadas com a função e a organização o respondente percebe como estando presentes na função e na organização atuais; (3) qual a intensidade com que o respondente vivencia as quatro facetas do estado psicológico de compromisso (alinhamento, energia, absorção e identificação); e (4) em que medida manifesta comportamentos de compromisso tais como esforço, defesa da organização, contribuições extra função, satisfação com a função e a organização, e intenção de permanência na organização.

3.3.A Versão em Língua Portuguesa do Questionário de Compromisso

O Questionário de Compromisso foi planeado para ser um instrumento internacional, concebido para ser aplicado através de uma plataforma *online* e completado por respondentes que podem escolher a língua em que preferem responder ao questionário. Por esta razão, as versões nas diversas línguas devem ser equivalentes, para permitir comparações entre os dados recolhidos nos diferentes idiomas e geografias. Foi, pois, dada uma particular atenção a este aspeto na tradução e adaptação da versão portuguesa.

A autora realizou uma tradução do Questionário de Compromisso a partir da versão inicial em inglês. Seguiu-se uma retroversão feita por uma agência de tradução independente, que foi depois detalhadamente discutida com uma psicóloga sénior, membro da equipa de desenvolvimento internacional do projeto, e com a Orientadora do Programa de Doutoramento.

Nesta versão portuguesa, foram mantidos a estrutura e todos os itens existentes no questionário em inglês; apenas foi adicionado um quarto item na escala de Absorção, para melhor adequação da escala ao contexto português.

Este trabalho preliminar teve lugar de outubro de 2010 a janeiro de 2011.

3.3.1. Estudo piloto

Neste estudo piloto, a versão experimental da versão portuguesa do Questionário de Compromisso foi aplicada *online*, entre junho e agosto de 2011, a nove voluntários, oito deles psicólogos do trabalho e das organizações e um especialista em recursos humanos. Sete destes voluntários são do sexo feminino (78%) e dois do sexo masculino (22%), as idades variam entre os 23 e os 55 anos, com o intervalo de idades dos 31-35 anos a corresponder ao grupo modal. Relativamente à experiência de trabalho, um destes voluntários tem até um ano de experiência (11%), um de três a cinco anos (11%), dois de seis a dez anos (22%), três de onze a quinze anos (34%), um de dezasseis a vinte anos (11%) e um mais de vinte e cinco anos de experiência (11%). Considerando a permanência na função atual, um voluntário exerce-a há menos de um ano (11%), três há três a cinco anos (33%), quatro há seis a dez anos (44%) e um há onze a quinze anos (11%).

O objetivo desta aplicação piloto foi efetuar uma análise crítica do fraseamento dos itens, em particular uma avaliação qualitativa da sua clareza, e também uma primeira tentativa de analisar as qualidades metrológicas do questionário.

Para concretizar estes propósitos, pediu-se a cada voluntário para dar *feedback* acerca do nível de leitura exigido aos respondentes. Também, cada participante recebeu um relatório individual e foi-lhe depois pedido para comentar em que medida considerava que os resultados reportados correspondiam a uma descrição exata das suas preferências e sentimentos acerca do conteúdo e do contexto de trabalho.

A importância deste estudo piloto residiu na participação de especialistas na matéria, cuja análise do conteúdo do questionário e dos resultados obtidos foi importante para averiguar se existiam itens suscetíveis de levantar dúvidas ou de difícil interpretação, e qual o grau de concordância com os resultados obtidos através da resposta ao questionário. Na generalidade, os comentários apontaram para um fraseamento adequado dos itens e para o reconhecimento do perfil de resultados como coincidente com a auto perceção dos participantes.

Tendo o *feedback* sido positivo, avançou-se para o estudo principal.

Capítulo 4

O Compromisso dos Trabalhadores: Operacionalização dos Preditores Disposicionais (Personalidade)

Dado que no quadro teórico adotado, se assume que o estado psicológico de compromisso é impulsionado por características da função e do contexto organizacional alargado, mas também se considera provável que certas características individuais, por exemplo traços de personalidade, predisponham algumas pessoas a sentirem-se mais vezes comprometidas (SHL Group, 2007), procurou-se investigar essa relação.

Para obter informação sobre os traços de personalidade dos participantes no estudo empírico, foi utilizado o Questionário de Personalidade profissional IMAGES (SHL Group, 1992), que consiste em 56 itens, distribuídos por seis escalas (oito itens por escala), mais uma escala de Desejabilidade Social (igualmente com oito itens).

4.1. A Versão Internacional do IMAGES (SHL Group, 1993)

O Questionário de Personalidade IMAGES “foi produzido com base numa replicação dos estudos fatoriais originais, utilizando os dados do estudo de standardização” (Bartram, Brown, Fleck, Inceoglu & Ward, 2006, p. 25) levados a cabo no Reino Unido no período entre novembro de 1983 e fevereiro de 1984, e destinados a desenvolver um dos questionários de personalidade profissional baseados num modelo conceptual (*Occupational Personality Concept Model Questionnaires*), especificamente o OPQ (*Occupational Personality Questionnaire*) Concept 5.2, desenvolvido pelo SHL Group em 1984. Os oito itens de cada escala do IMAGES foram escolhidos a partir do banco de itens disponibilizado pelos diversos questionários da família OPQ, para proporcionar o coeficiente de consistência interna mais elevado possível. No desenvolvimento inicial do Questionário IMAGES, as

respostas de 2951 sujeitos Britânicos foram analisadas usando um programa Promax, produzindo um modelo de seis fatores/escalas. Todos os resultados das escalas apresentaram precisões superiores a 0,75, utilizando como estimativa da consistência interna o Coeficiente Alfa de Cronbach (SHL Group (Saville & Holdsworth Ltd), 1993).

Este questionário de seis escalas reflete aproximadamente o modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (*Big Five Personality Model*) (Costa & McCrae, 1985, 1987, 1989; Norman, 1963; Tupes & Christal, 1961, citados em SHL Group, 1993), adicionando-lhe um fator designado Ambicioso(a).

As seis escalas são: Imaginativo(a), Metódico(a), Ambicioso(a), Gregário(a), Emotivo(a) e Simpático (a). O questionário tem igualmente integrada uma escala de desejabilidade social, para avaliar em que grau as respostas tenderam a ser dadas de uma forma socialmente desejável ou idealizada.

As definições das escalas do IMAGES e as suas relações com o Modelo dos Cinco Grandes Fatores são apresentadas no Quadro 3. Como pode ser observado neste quadro, as escalas Metódico e Ambicioso do Questionário IMAGES correspondem a um desdobramento da definição da faceta Conscienciosidade no Modelo dos Cinco Grandes Fatores.

Quadro 3

Definições das escalas do IMAGES e sua relação com os cinco grandes fatores de personalidade

Designação da Escala	Resultados Baixos	Resultados Altos	Definições dos Cinco Grande Fatores adotadas (Bartram & Brown, 2005)
Imaginativo	Pragmático; terra-a-terra, interessado em encarar as coisas pelo senso comum; pouco propenso a ter ideias.	Curioso; teórico; interessado no abstrato e hipotético; uma pessoa com ideias.	Resultados Altos em Abertura à Experiência: Curioso acerca de tudo, acredita que a imaginação contribui para uma vida rica e criativa. Prefere a novidade e a variedade à familiaridade e à rotina. Preparado para questionar a autoridade, acolhe positivamente as novas ideias e os valores não convencionais. Revela frequentemente um leque alargado de interesses e experiências.
Metódico	Pouco preocupado com o pormenor; espontâneo; aborrece-se com a rotina; flexível.	Voltado para os pormenores; meticoloso; provavelmente preparado para se empenhar numa tarefa e cumprir os prazos.	Resultados Altos em Conscienciosidade Organizado, mantém o local de trabalho limpo e arrumado. Adere estritamente às obrigações e responsabilidades. Cuidadoso, pontual e de confiança. Persevera nas tarefas até as completar apesar das distrações ou da monotonia. Tem níveis elevados de aspirações e um sentido de direção e de objetivo para a sua vida. Com forte força de vontade e dirigido para objetivos, trabalha arduamente para conseguir os resultados.
Ambicioso	Pouco ambicioso na carreira; os objetivos e as prioridades da sua vida são exteriores ao trabalho; prefere estabelecer objetivos fáceis de atingir.	Ambicioso na carreira; gosta de desafios difíceis e de atingir os níveis mais elevados.	Resultados Altos em Conscienciosidade Organizado, mantém o local de trabalho limpo e arrumado. Adere estritamente às obrigações e responsabilidades. Cuidadoso, pontual e de confiança. Persevera nas tarefas até as completar apesar das distrações ou da monotonia. Tem níveis elevados de aspirações e um sentido de direção e de objetivo para a sua vida. Com forte força de vontade e dirigido para objetivos, trabalha arduamente para conseguir os resultados.

Nota. Questionário de Personalidade IMAGES (SHL Group, 1993). Destacado a negrito o desdobramento da definição da faceta Conscienciosidade no Modelo dos Cinco Fatores correspondente às definições das escalas Metódico e Ambicioso do IMAGES.

(continua)

Quadro 3

Definições das escalas do IMAGES e sua relação com os cinco grandes fatores de personalidade (continuação)

Designação da Escala	Resultados Baixos	Resultados Altos	Definições dos Cinco Grande Fatores adotadas (Bartram & Brown, 2005)
Gregário	Reservado, calado, prefere estar sozinho ou com pessoas conhecidas, tímido na presença de estranhos.	Extrovertido, falador; animado e jovial; à vontade nas situações sociais; confiante na presença de estranhos.	Resultados Altos em Extroversão Amigável, afetuoso e com facilidade em criar laços com os outros. Gosta da estimulação social, é animado e falador nos grupos. Assertivo, dominante e socialmente confiante. Ativo e enérgico. Gosta de atividades excitantes e estimulantes, exibindo alegria e boa disposição.
Emotivo	Tranquilo; pouco irritável; não fica preocupado; descontraído; pode ser um pouco indiferente.	Fica agitado antes de acontecimentos importantes; tende a ficar preocupado; pode ser ansioso ou tenso.	Resultados Baixos em Neuroticismo Calm, descontraído, comedido, não alimenta pensamentos sobre coisas que podem correr mal. Tem sentimentos positivos acerca de si próprio e não se desencoraja facilmente. Não fica perturbado por situações sociais embaraçosas. É capaz de enfrentar situações stressantes sem ficar perturbado ou ansioso.
Simpático	Pouco interessado nos problemas dos outros; pouco afetuoso e pouco tolerante; pode mesmo ser indiferente.	Afetuosos; apoiante; gosta de ajudar as pessoas e de falar dos problemas delas.	Resultados Altos em Agradabilidade Tem um interesse ativo pelo bem-estar dos outros, é generoso e mostra consideração pelas pessoas. Prefere cooperar a competir. Nos conflitos interpessoais tende a ser algo submisso e a perdoar e esquecer. Acredita que os outros são honestos e bem-intencionados. Atua de acordo com as necessidades dos outros e enfatiza o lado humano dos problemas.
Escala de Desejabilidade Social	Muito autocrítico; pode mesmo desvalorizar-se um pouco.	Descreve-se a si mesmo de forma muito positiva; inclinado possivelmente para ignorar os erros que comete; provavelmente muito voltado para dar uma imagem favorável de si mesmo.	

Nota. Questionário de Personalidade IMAGES (SHL Group, 1993).

Exemplos de itens são “Gosto de discutir situações hipotéticas” (Escala Imaginativo), “Faço questão de verificar sempre todos os pormenores” (Escala Metódico), “Gosto de estabelecer metas ambiciosas” (Escala Ambicioso), “Sou geralmente o centro das atenções numa reunião social” (Escala Sociável), “Uma crítica ao meu trabalho deixa-me sempre um pouco perturbado(a)” (Escala Emotivo), “Quando vejo alguém com problemas pessoais, ofereço a minha ajuda” (Escala Simpático), e “Há ocasiões em que sou injusto(a) com as pessoas” (Escala Desejabilidade Social).

A escala de resposta de cinco pontos utilizada pede para avaliar as afirmações de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente.

4.2. A Versão Portuguesa do IMAGES

Para esta investigação, foi usada a versão portuguesa do questionário. O trabalho de adaptação do instrumento foi realizado entre 1993 e 1999, ano em que foi editada a versão portuguesa do questionário utilizada (SHL Portugal, 1999). A adaptação envolveu várias análises de itens e estudos de correlação, para assegurar que este questionário com oito itens por escala apresentasse uma elevada consistência interna e baixas correlações entre escalas.

No Manual português deste instrumento (SHL Portugal, 1999), é apresentado um estudo de precisão a partir dos resultados obtidos com 199 sujeitos portugueses (68% do sexo masculino e 32% do sexo feminino), que responderam ao questionário entre 1998 e 1999. A consistência interna calculada com o Coeficiente Alfa é de 0,60 para os resultados em duas das escalas (Imaginativo e Metódico), de 0,65 para a escala Simpático, de 0,70 para a escala Ambicioso, de 0,73 para a escala Emotivo e de 0,81 para a escala Gregário.

As intercorrelações foram também analisadas usando a mesma amostra, revelando uma baixa correlação entre os resultados nas seis escalas (oscilando entre 0,12 e 0,38, tanto no sentido positivo como no negativo) (SHL Portugal, 1999). Estes coeficientes de correlação

baixos significam que cada escala proporciona informação única e justifica a sua existência independente. A correlação positiva mais alta verificou-se entre os resultados nas escalas Metódico e Ambicioso, o que vai ao encontro do esperado, considerando o modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade.

Capítulo 5 – Plano Experimental e Caracterização das Amostras

No estudo principal, os dados foram recolhidos com os dois questionários de autoavaliação: o Questionário de Compromisso (SHL Group, 2007) e o Questionário de Personalidade IMAGES (SHL Portugal, 1999).

5.1. Organização das Amostras e Condições de Aplicação

A aplicação de ambos os questionários foi realizada *online*.

Foi enviado um e-mail de convite contendo um *link* para responder aos questionários a todos os colaboradores constantes das listas enviadas pelas duas organizações participantes neste estudo. Uma destas organizações pertence ao setor público e a outra ao setor privado.

A resposta foi totalmente voluntária e os participantes tiveram de dar o seu consentimento antes de entrar no sistema informático e responder aos questionários. Adicionalmente, foi garantida a confidencialidade das respostas individuais a todos os participantes neste projeto de investigação.

As respostas foram recebidas entre fevereiro e setembro de 2013.

Como reconhecimento da contribuição das organizações, uma apresentação dos resultados agregados e anonimizados foi feita à direção de cada uma das organizações, focando os dados recolhidos com os participantes da sua organização. Como reconhecimento da sua colaboração, um relatório individual confidencial foi igualmente enviado a cada um dos participantes (ver exemplo em Anexo A).

5.2. Descrição das Amostras

Os e-mails de convite para responder aos questionários de compromisso e de personalidade foram enviados a 1381 indivíduos, 1178 empregados da organização do setor público e 203 colaboradores da firma do setor privado. Foram obtidas 293 respostas utilizáveis, correspondentes aos participantes que completaram integralmente o questionário de compromisso. Destes, 244 completaram igualmente o questionário de personalidade.

Esta amostra está dividida em duas subamostras: 143 sujeitos empregados num Serviço do Sistema Nacional de Saúde e 150 sujeitos trabalhando numa Firma de Serviços Profissionais.

A taxa total de resposta foi de 21,2%, variando entre os 12,1%, na organização do setor público, e 73,9%, na firma de serviços profissionais.

Dos 293 participantes, 53,9% são do sexo feminino e 46,1% do sexo masculino. As idades variam entre o intervalo dos 21-24 anos (2,7%) e o intervalo dos 61-65 anos (0,3%), com o intervalo entre os 25-30 anos como grupo modal (33,1%). No que se refere a experiência de trabalho, os grupos modais recaem entre os 6 a 10 anos e os 11 a 15 anos de experiência (ambos com 25,3% do grupo total). Em termos de anos na atual organização, os intervalos mais representados são os 3 a 5 anos (30%) e os 6 a 10 anos (32,4%). Com respeito à experiência na função atual, 21,5% tem 1 a 2 anos, 33,8% tem 3 a 5 anos, e 24,9% tem 6 a 10 anos de permanência na função. O nível funcional varia entre Diretor (2%) e Administrativo (9,6%), com a maior percentagem da amostra a desempenhar funções de Técnico Qualificado. 64,2% dos participantes tem um contrato sem termo com a organização, 23,5% são profissionais liberais, 1,7% têm um contrato a termo certo ou temporário, 10,2% são Estagiários e 0,3% têm outro vínculo laboral não especificado (ver caracterização das subamostras no Quadro 4).

Quadro 4

Caracterização das Amostras

	Organização do Setor Público n = 143	Organização do Setor Privado n = 150
Sexo		
Masculino	61,5%	31,3%
Feminino	38,5%	68,7%
Idade (Anos)		
21-24	0,7%	4,7%
25-30	27,3%	38,7%
31-35	28%	21,3%
36-40	21%	14,7%
41-45	11,2%	14%
46-50	6,3%	5,3%
51-55	4,2%	1,3%
56-60	0,7%	
61-65	0,7%	
Experiência de Trabalho (Anos)		
Menos de 1		4%
1-2	4,9%	10%
3-5	14%	18,7%
6-10	28,7%	22%
11-15	29,4%	21,3%
16-20	9,1%	11,3%
21-25	8,4%	9,3%
Mais de 25	5,6%	3,3%
Permanência na Organização (Anos)		
Menos de 1	2,1%	11,3%
1-2	9,8%	21,3%
3-5	33,6%	26,7%
6-10	33,9%	25,3%
11-15	9,1%	12,7%
16-20	1,4%	1,3%
21-25	2,1%	1,3%
26-30	2,1%	
Permanência na Atual Função (Anos)		
Menos de 1	3,5%	12,7%
1-2	13,3%	29,3%
3-5	37,8%	30%
6-10	33,6%	16,7%
11-15	9,1%	8%
16-20	1,4%	1,3%
21-25	1,4%	2%
Nível Funcional		
Diretor	2,8%	1,3%
Gestor Intermédio		22%
Chefia Direta	0,7%	27,3%
Técnico Superior	13,3%	24,7%
Técnico Qualificado	62,2%	4%
Técnico Administrativo	18,9%	3,3%
Administrativo	2,1%	16,7%
Outro		0,7%
Vínculo Laboral		
Contrato sem Termo	100%	30%
Profissional Liberal		46%
Contrato a Termo Certo ou Temporário		3,3%
Estagiário		20%
Outro		0,7%

Apesar de corresponder a uma amostra aleatória e da taxa de resposta ser baixa (12,1%), a amostra obtida na organização do setor público é razoavelmente representativa da distribuição proporcional dos níveis funcionais aí existentes, já que, considerando o universo global dos 1178 empregados da organização convidados a responder, 2% destes exercem funções de Gestão e Chefia, 14% são Técnicos Superiores, 20% são Técnicos Administrativos e Administrativos e 65% são Técnicos Qualificados. Na firma do setor privado, a taxa de resposta é de 73,9%, garantindo a representatividade da amostra.

Capítulo 6

Estudo das Medidas de Compromisso e de Personalidade

A análise das medidas usadas neste estudo empírico comporta o seguinte: uma análise fatorial dos dados obtidos com a amostra total, para examinar se os fatores encontrados durante o desenvolvimento inicial dos instrumentos são replicados. A análise fatorial exploratória é utilizada para determinar se existem itens a excluir antes de realizar a análise fatorial confirmatória e engloba diversas etapas, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 23, SPSS Inc., Chicago, IL).

O estudo da consistência interna de ambos os questionários é realizado através do cálculo do Alfa de Cronbach.

São também apresentadas as medidas de tendência central e de dispersão dos resultados.

Por último, determinam-se as intercorrelações entre as escalas das versões finais dos questionários.

6.1. Questionário de Compromisso no Trabalho

6.1.1. Análise fatorial

6.1.1.1. Análise fatorial exploratória

Efetua-se primeiro uma análise fatorial exploratória dos dados obtidos com a amostra total, utilizando a análise de componentes principais, para determinar que itens deviam ser incluídos em cada fator. A adequação dos dados para serem submetidos a uma análise fatorial foi avaliada utilizando duas técnicas estatísticas: o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Todos os valores obtidos com o teste de Kaiser-Meyer-Olkin se situam acima do valor recomendando de 0,6 (Tabachnick & Fidell, 2001, citados em Pallant, 2005) e todos os resultados do teste de esfericidade de

Bartlett apresentam um nível de significância de 0,00, pelo que podem ser considerados estatisticamente significativos ($p < 0,05$). Assim, estes resultados suportam que a utilização da análise de componentes principais é apropriada.

A matriz de correlações obtida quando os itens das escalas relacionadas com as características da função preferidas e atuais (preditores do compromisso) foram submetidos à análise de componentes principais não revela a presença dos nove fatores, como era esperado. Para as características preferidas numa função ideal, a análise de componentes principais revela a existência de 17 componentes com *eigenvalues* excedendo 1 e explicando 70 % da variância total. Para as características da função atual, a análise de componentes principais extrai 15 componentes com *eigenvalues* excedendo 1 que explicam 73% da variância total.

Para auxiliar na interpretação dos resultados, os componentes foram rodados utilizando duas técnicas de rotação: Varimax e Promax com normalização Kaiser. Usaram-se ambas as técnicas de rotação porque, no caso da Varimax, os resultados da rotação ortogonal são mais fáceis de interpretar, contudo, como se pressupunha que os fatores estavam provavelmente correlacionados, decidiu-se usar igualmente uma técnica de rotação oblíqua, sendo a Promax a escolhida. Ambas as análises de componentes principais rodadas não mostram um bom ajustamento ao modelo de nove fatores. Para os 76 + 76 itens das características da função, as matrizes rodadas isolaram uma solução com seis componentes, explicando, no caso da Varimax, 51% da variância para as características preferidas da função e 57% da variância para as características atuais da função. Estes seis componentes são igualmente congruentes com os padrões do *screeplot* observados.

Contudo, a tentativa de agregar as 38 escalas nos seis componentes apresentados pelas matrizes rodadas, de modo a produzir uma estrutura lógica, revela-se difícil.

Quando as técnicas de análise fatorial são forçadas a extrair nove componentes, os resultados não replicam, igualmente, o modelo de nove fatores.

Decidiu-se, então, investigar como os itens se agregavam dentro de cada fator. Foi realizada, fator a fator, uma análise de componentes principais não rodada e rodada, utilizando as técnicas Varimax e Promax, com as respostas aos itens inicialmente considerados como pertencentes a cada fator, tanto para os itens das características preferidas como para os itens das características atuais.

A solução adotada após esta nova análise fatorial exploratória foi a de manter 29 das 38 escalas iniciais, para os preditores relativos às características da função (preferidos numa função ideal e percebidos como presentes na função atual), incluindo 61 + 61 itens dos iniciais 76 + 76. Estas 29 escalas foram extraídas após a eliminação de todos os itens que mostravam comunalidades reduzidas (coeficiente abaixo de 0,5) ou pesos fatoriais discriminantes em mais do que um fator, e a agregação dos itens revelando partilhar o mesmo fator latente (fortemente correlacionados). Os resultados desta solução mostram um ajustamento satisfatório, com variâncias totais explicadas entre os 75,87% e os 91,70% (ver Quadro 5).

Dado que não foi possível reproduzir a estrutura de segundo nível, todas as análises subsequentes foram realizadas fator a fator.

Nesta análise fatorial exploratória final com os dados dos 61 + 61 itens que foram mantidos, usou-se apenas a técnica rodada Varimax, dado que não se verificaram diferenças substanciais entre os resultados obtidos com as técnicas Promax e Varimax.

Os pesos fatoriais para todas as variáveis observáveis, agrupadas de acordo com os nove fatores de segundo nível inicialmente previstos, são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características da Função Preferidas (CFP) e Atuais (CFA)

Fator 1 - Desafio									
Itens CFP					Itens CFA				
Componente					Componente				
	1	2	3	4		1	2	3	4
Item 131 Baixo Equilíbrio Trab.-Vida Pessoal_P	,915	,116	,171	,104	Item 24 Baixo Equilíbrio Trab.-Vida Pessoal_A	,911	,157	,179	,196
Item 23 Baixo Equilíbrio Trab.-Vida Pessoal_P	,878	-,066	,276	,129	Item 132 Baixo Equilíbrio Trab.-Vida Pessoal_A	,899	,191	,230	,172
Item 105 Padrões de Trabalho_P	,066	,867	,159	,089	Item 26 Padrões de Trabalho_A	,255	,882	,130	,050
Item 25 Padrões de Trabalho_P	-,018	,852	,126	,160	Item 106 Padrões de Trabalho_A	,077	,826	,248	,282
Item 93 Volume de Trabalho_P	,165	,188	,836	,148	Item 58 Objetivos Exigentes_A	,260	,137	,871	,159
Item 39 Volume de Trabalho_P	,277	,130	,813	,067	Item 60 Objetivos Exigentes_A	,163	,284	,780	,320
Item 57 Objetivos Exigentes_P	,098	,019	,055	,924	Item 40 Volume de Trabalho_A	,065	,210	,257	,810
Item 59 Objetivos Exigentes_P	,145	,373	,197	,755	Item 94 Volume de Trabalho_A	,331	,089	,155	,798
% de variância explicada Total = 81,20	21,86	21,09	19,35	18,90	% de variância explicada Total = 84,76	23,97	20,90	20,26	19,63

Fator 2 – Ambição na Carreira					
Itens CFP			Itens CFA		
Componente			Componente		
	1	2		1	2
Item 81 Remuneração_P	,869	,194	Item 82 Remuneração_A	,895	,287
Item 27 Remuneração_P	,856	,300	Item 28 Remuneração_A	,862	,326
Item 97 Progressão na Carreira_P	,822	,384	Item 98 Progressão na Carreira_A	,841	,397
Item 33 Progressão na Carreira_P	,804	,372	Item 34 Progressão na Carreira_A	,836	,392
Item 77 Desenvolv. Pessoal_P	,225	,912	Item 78 Desenvolv. Pessoal_A	,296	,903
Item 37 Desenvolv. Pessoal_P	,419	,803	Item 38 Desenvolv. Pessoal_A	,416	,838
% de variância explicada Total = 82,13	50,61	31,52	% de variância explicada Total = 87,16	53,52	33,64

Nota. Coeficientes obtidos com a técnica de Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

(continua)

Quadro 5

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características da Função Preferidas (CFP) e Atuais (CFA) (continuação)

Fator 3 – Competição e Foco Financeiro									
Itens CFP					Itens CFA				
Componente					Componente				
	1	2	3	4		1	2	3	4
Item 89 Foco Financeiro_P	,879	,152	,115	,002	Item 90 Foco Financeiro_A	,917	,141	,129	,122
Item 47 Foco Financeiro_P	,802	,166	,295	,151	Item 48 Foco Financeiro_A	,830	,140	,261	,269
Item 19 Competição Interna_P	,060	,868	,210	-,010	Item 8 Pagamento por Resultados_A	,076	,888	,155	,204
Item 151 Competição Interna_P	,292	,795	,190	,105	Item 114 Pagamento por Resultados_A	,211	,843	,165	,232
Item 85 Competitividade no Setor_P	,384	,349	,718	-,036	Item 20 Competição Interna_A	,168	,252	,871	,195
Item 41 Competitividade no Setor_P	,291	,405	,715	,119	Item 152 Competição Interna_A	,246	,095	,796	,366
Item 113 Pagamento por Resultados_P	,206	,182	-,111	,892	Item 86 Competitividade no Setor_A	,221	,286	,241	,836
Item 7 Pagamento por Resultados_P	-,140	-,173	,514	,720	Item 42 Competitividade no Setor_A	,215	,260	,358	,784
% de variância explicada Total = 80,40	22,50	22,31	18,55	17,04	% de variância explicada Total = 86,34	22,06	22,03	21,42	20,83

Fator 4 – Influência					
Itens CFP			Itens CFA		
Componente			Componente		
	1	2		1	2
Item 11 Responsabilidade_P	,862	,193	Item 96 Influência Alargada_A	,903	,219
Item 137 Responsabilidade_P	,846	,215	Item 22 Influência Alargada_A	,881	,274
Item 95 Influência Alargada_P	,145	,870	Item 138 Responsabilidade_A	,182	,926
Item 21 Influência Alargada_P	,267	,802	Item 12 Responsabilidade_A	,336	,864
% de variância explicada Total = 75,87	38,79	37,08	% de variância explicada Total = 86,60	43,46	43,14

Nota. Coeficientes obtidos com a técnica de Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

(continua)

Quadro 5

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características da Função Preferidas (CFP) e Atuais (CFA) (continuação)

Fator 5 – Interação					
Itens CFP			Itens CFA		
Componente			Componente		
	1	2		1	2
Item 109 Trabalho em Equipa_P	,910	,258	Item 110 Trabalho em Equipa_A	,900	,332
Item 67 Trabalho em Equipa_P	,767	,470	Item 68 Trabalho em Equipa_A	,810	,462
Item 141 Qualidade Contacto Social_P	,271	,915	Item 142 Qualidade Contacto Social_A	,327	,892
Item 123 Qualidade Contacto Social_P	,537	,671	Item 124 Qualidade Contacto Social_A	,462	,787
% de variância explicada Total = 83,84	44,45	39,39	% de variância explicada Total = 88,12	44,64	43,48

Fator 6 – Impacto Pessoal											
Itens CFP						Itens CFA					
Componente						Componente					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Item 31 Locais de Trabalho Variados_P	,934	,028	,020	,018	,059	Item 126 Locais de Trabalho Variados_A	,954	-,036	,035	,063	,063
Item 125 Locais de Trabalho Variados_P	,923	,090	,065	,061	,142	Item 32 Locais de Trabalho Variados_A	,950	-,026	-,046	,053	,107
Item 69 Expressão da Opinião_P	,061	,888	,214	,129	,144	Item 70 Expressão da Opinião_A	-,042	,893	,273	,145	,135
Item 101 Expressão da Opinião_P	,077	,856	,241	,222	,123	Item 102 Expressão da Opinião_A	-,030	,880	,323	,127	,083
Item 121 Autonomia_P	,126	,173	,891	,048	-,010	Item 118 Autonomia_A	-,049	,276	,893	,022	,105
Item 117 Autonomia_P	-,041	,232	,869	,026	,114	Item 122 Autonomia_A	,039	,276	,889	,061	,108
Item 13 Perícia_P	,070	,052	,063	,872	,207	Item 104 Perícia_A	-,041	,233	,062	,852	,146
Item 103 Perícia_P	,003	,299	,007	,825	,140	Item 14 Perícia_A	,160	,021	,013	,849	,209
Item 1 Variedade das Tarefas_P	,049	,139	-,048	,153	,905	Item 2 Variedade das Tarefas_A	,116	,137	,086	,087	,907
Item 107 Variedade das Tarefas_P	,263	,143	,266	,311	,656	Item 108 Variedade das Tarefas_A	,068	,064	,138	,387	,782
% de variância explicada Total = 83,30	18,29	17,45	17,36	16,35	13,85	% de variância explicada Total = 86,82	18,65	18,03	17,99	16,52	15,63

Nota. Coeficientes obtidos com a técnica de Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

(continua)

Quadro 5

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características da Função Preferidas (CFP) e Atuais (CFA) (continuação)

Fator 7 – Ética									
Itens CFP					Itens CFA				
Componente					Componente				
	1	2	3			1	2	3	
Item 17 Valores_P	,881	,222	,172	Item 18 Valores_A	,874	,106	,317		
Item 73 Valores_P	,853	,167	,316	Item 74 Valores_A	,872	,094	,321		
Item 119 Equidade_P	,237	,851	,006	Item 46 Equidade_A	,094	,913	-,060		
Item 45 Equidade_P	,116	,828	,256	Item 120 Equidade_A	,069	,911	-,084		
Item 9 Contribuição para a Sociedade_P	,209	,034	,892	Item 72 Contribuição para a Sociedade_A	,337	,035	,872		
Item 71 Contribuição para a Sociedade_P	,307	,390	,631	Item 10 Contribuição para a Sociedade_A	,324	-,261	,817		
% de variância explicada	28,53	27,35	23,15	% de variância explicada	29,28	29,20	27,34		
Total = 79,03				Total = 85,82					

Fator 8 – Ambiente Apoiente									
Itens CFP					Itens CFA				
Componente					Componente				
	1	2	3	4		1	2	3	4
Item 35 Segurança de Emprego_P	,918	,177	,114	,181	Item 16 Apoio Chefia Direta_A	,847	,095	,307	,156
Item 53 Segurança de Emprego_P	,883	,218	,260	,094	Item 50 Apoio Chefia Direta_A	,836	,125	,193	,249
Item 5 Feedback_P	,049	,809	,250	,134	Item 6 Feedback_A	,801	,094	,151	,217
Item 15 Apoio Chefia Direta_P	,250	,802	,060	,197	Item 36 Segurança de Emprego_A	,102	,938	,090	,073
Item 49 Apoio Chefia Direta_P	,388	,595	,250	,252	Item 54 Segurança de Emprego_A	,123	,916	,139	,148
Item 61 Clareza do Papel_P	,123	,119	,892	,170	Item 30 Prazer_A	,223	,124	,903	,139
Item 51 Clareza do Papel_P	,251	,280	,813	,064	Item 80 Prazer_A	,296	,130	,865	,182
Item 29 Prazer_P	,056	,261	,065	,862	Item 52 Clareza do Papel_A	,216	,129	,159	,866
Item 79 Prazer_P	,221	,128	,173	,854	Item 62 Clareza do Papel_A	,269	,103	,144	,847
% de variância explicada	21,86	21,20	18,89	18,53	% de variância explicada	25,99	20,13	19,91	18,68
Total = 80,48					Total = 84,71				

Nota. Coeficientes obtidos com a técnica de Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

(continua)

Quadro 5

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características da Função Preferidas (CFP) e Atuais (CFA) (continuação)

Fator 9 – Contexto de Trabalho							
Itens CFP				Itens CFA			
Componente				Componente			
	1	2	3		1	2	3
Item 115 Segurança no Trabalho_P	,893	,229	,178	Item 128 Ambiente Físicode Trabalho_A	,910	,135	,303
Item 99 Segurança no Trabalho_P	,878	,167	,268	Item 88 Ambiente Físico de Trabalho_A	,900	,211	,282
Item 63 Recursos Materiais_P	,185	,869	,296	Item 100 Segurança no Trabalho_A	,158	,933	,127
Item 143 Recursos Materiais_A	,234	,860	,272	Item 116 Segurança no Trabalho_A	,157	,907	,228
Item 127 Ambiente Físico de Trabalho_P	,327	,231	,839	Item 64 Recursos Materiais_A	,261	,154	,911
Item 87 Ambiente Físico de Trabalho_P	,171	,405	,807	Item 144 Recursos Materiais_A	,350	,247	,844
% de variância explicada	29,90	29,87	26,99	% de variância explicada	31,30	30,68	29,72
Total = 86,76				Total = 91,70			

Nota. Coeficientes obtidos com a técnica de Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

As 10 escalas relativas às características organizacionais (todas compostas por um só item) foram também alvo de uma análise de componentes principais. Foi extraído um modelo de dois componentes, com *eigenvalues* de 4,992 e de 1,059, explicando 60,51% da variância total (49,92% e 10,59%, respetivamente) para as características organizacionais preferidas numa organização ideal, e com *eigenvalues* de 5,309 e de 1,045, explicando 63,54% da variância total (53,09% e 10,45%, respetivamente) para as características presentes na organização atual. A matriz de componentes, apresentada no Quadro 6, mostra que todas as 10 variáveis estão correlacionadas. Estas escalas não foram objeto de mais nenhuma análise, estatística ou de resultados, considerando a sua elevada intercorrelação e serem compostas por apenas um item.

Quadro 6

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens das Características Organizacionais Preferidas (COP) e Atuais (COA)

Itens COP			Itens COA		
	Componente			Componente	
	1	2		1	2
Item 169 Relações com os Empregados_P	,859	-,057	Item 158 Comunicação Eficaz_A	,860	-,180
Item 163 Eficácia na Tomada de Decisão_P	,847	-,119	Item 156 Visão Organizacional_A	,833	-,256
Item 157 Comunicação Eficaz_P	,828	-,091	Item 164 Eficácia na Tomada de Decisão_A	,825	-,003
Item 155 Visão Organizacional_P	,827	-,199	Item 160 Equidade_A	,813	-,361
Item 159 Equidade_P	,806	-,178	Item 170 Relações com Empregados_A	,807	,109
Item 171 Cooperação Interfuncional_P	,790	-,135	Item 172 Cooperação Interfuncional_A	,767	,000
Item 165 Orientação para o Cliente_P	,693	,276	Item 166 Orientação para o Cliente_A	,727	,367
Item 161 Responsabilidade Corporativa_P	,537	,303	Item 162 Responsabilidade Corporativa_A	,570	,278
Item 167 Burocracia_P	,251	,824	Item 168 Burocracia_A	,556	,592
Item 153 Influência_P	,253	,312	Item 154 Influência_A	,366	-,492
% de variância explicada Total = 60,51	49,92	10,59	% de variância explicada Total = 63,54	53,09	10,45

Nota. Método de extração: Análise de Componentes Principais.

A análise dos resultados obtidos com os 13 itens relativos às facetas do estado psicológico de compromisso, com as técnicas de rotação Varimax e Promax, mostra que os pesos fatoriais dos itens das escalas Alinhamento, Energia, Absorção e Identificação reproduzem os constructos latentes hipotetizados quando se força a extração de quatro componentes. A única exceção consiste em um item da escala Identificação que satura mais fortemente nas escalas Alinhamento e Energia do que na escala em que foi colocado inicialmente. Decidiu-se, no entanto, reter este item para manter a integridade da escala e investigar com mais profundidade esta situação com a análise fatorial confirmatória.

A análise dos componentes realizada com os dados obtidos com os itens respeitantes aos comportamentos de compromisso, novamente usando as técnicas Varimax e Promax, revela que estes itens se agregam de uma forma muito próxima do esperado, devolvendo as três escalas de comportamentos relacionados com o compromisso. Estes três componentes explicam 72,11% da variância total. Todavia, um item da escala Comportamento Extra Função mostra um peso fatorial mais elevado na escala Esforço do que na sua própria escala. Decidiu-se investigar mais aprofundadamente o comportamento deste item com a realização da análise fatorial confirmatória. A matriz de componentes respeitante aos itens dos comportamentos de compromisso pode ser vista no Quadro 8.

Quadro 8

Questionário de Compromisso no Trabalho. Matriz de Componentes para os Itens dos Comportamentos de Compromisso

Rotação Varimax com Normalização Kaiser				Rotação Promax com Normalização Kaiser Matriz Estrutural			
	Componente				Componente		
	1	2	3		1	2	3
Item 180 Esforço	,885	,193	,139	Item 180 Esforço	,913	,446	,366
Item 184 Esforço	,835	,216	,149	Item 184 Esforço	,874	,456	,370
Item 190 Esforço	,748	,234	,147	Item 190 Esforço	,797	,449	,352
Item 179 Contribuições Extra Função	,502	,277	,351	Item 179 Contribuições Extra Função	,618	,460	,500
Item 191 Defesa da Organização	,161	,884	,069	Item 191 Defesa da Organização	,398	,892	,269
Item 181 Defesa da Organização	,339	,815	,133	Item 181 Defesa da Organização	,560	,887	,357
Item 186 Defesa da Organização	,238	,788	,266	Item 186 Defesa da Organização	,485	,857	,456
Item 188 Contribuições Extra Função	,070	,124	,877	Item 188 Contribuições Extra Função	,277	,291	,877
Item 185 Contribuições Extra Função	,329	,166	,718	Item 185 Contribuições Extra Função	,500	,372	,791
% de variância explicada Total = 72,11	28,91	25,83	17,37				

6.1.1.2. Análise fatorial confirmatória

Foi realizada subsequentemente uma Análise Fatorial Confirmatória para os itens do Questionário de Compromisso que foram mantidos, para confirmar o modelo adotado. Usou-se para este propósito o *software* IBM SPSS Amos (v. 22, SPSS Inc., Chicago, IL), analisando-se todos os itens em conjunto e os itens agrupados fator a fator.

A avaliação do ajustamento do modelo baseou-se no teste do qui-quadrado (*chi-square likelihood ratio*), no *Tucker-Lewis Index* (TLI), no *Comparative Fit Index* (CFI) e no *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). De acordo com os padrões estabelecidos na literatura para estes índices de ajustamento, a adequação do modelo é considerada aceitável se o TLI e o CFI excederem 0,90 (Bentler & Bonett, 1980, citados por Browers, Tomic & Stijnen, 2002), e o RMSEA é inferior ou igual a 0,06 (Hu & Bentler, 1999, citados por Jackson, Gillaspy & Purc-Stephenson, 2009).

A análise fatorial confirmatória, efetuada fator a fator para os 61 + 61 itens das características da função preferidas e atuais, revela um bom ajustamento ao modelo previsto pela Análise Fatorial Exploratória, com o TLI > 0,923, o CFI > 0,951, e o RMSEA < 0,082. Somente os itens da escala Locais de Trabalho Variados (Fator Impacto Pessoal) apresentam pesos fatoriais baixos, tendo sido removidos.

Foi de igual modo confirmado o modelo de quatro facetas do estado psicológico de compromisso (Alinhamento, Identificação, Energia e Absorção) ($\chi^2 = 92,107$, $p = 0,000$; TLI = 0,970; CFI = 0,981; RMSEA = 0,064), e o modelo de três fatores para as consequências comportamentais do compromisso (Esforço, Contribuições Extra Função e Defesa da Organização) ($\chi^2 = 53,458$, $p = 0,000$; TLI = 0,953; CFI = 0,973; RMSEA = 0,073).

Os índices de ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória encontram-se no Quadro 9.

Quadro 9

Questionário de Compromisso no Trabalho. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória

Modelo das Quatro Facetas do Estado Psicológico de Compromisso								
	χ^2 / df	TLI	CFI	RMSEA				
	92,107 / $p = 0,000$	0,970	0,981					0,064
Fator	Características da Função Preferidas χ^2 / df	TLI	CFI	RMSEA	Características da Função Atuais χ^2 / df	TLI	CFI	RMSEA
Desafio								
Escalas: Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (2 itens); Padrões de Trabalho (2 itens); Volume de Trabalho (2 itens); Objetivos Exigentes (2 itens)	39,340 / $p = 0,001$	0,941	0,968	0,075	42,993 / $p = 0,000$	0,963	0,978	0,072
Ambição na Carreira								
Escalas: Progressão na Carreira & Remuneração (4 itens); Desenvolvimento Pessoal (2 itens)	16,191 / $p = 0,023$	0,984	0,992	0,067	21,573 / $p = 0,006$	0,985	0,992	0,076
Competição e Foco Financeiro								
Escalas: Foco Financeiro (2 itens); Competição Interna (2 itens); Competitividade no Setor (2 itens); Pagamento por Resultados (2 itens)	63,955 / $p = 0,000$	0,923	0,951	0,078	27,719 / $p = 0,089$	0,990	0,993	0,040
Influência								
Escalas: Responsabilidade (2 itens); Influência Alargada (2 itens);	2,091 / $p = 0,352$	0,999	1,000	0,012	2,390 / $p = 0,303$	0,998	0,999	0,026
Interação Social								
Escala: Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social (4 itens)	1,496 / $p = 0,221$	0,995	0,999	0,041	2,020 / $p = 0,364$	1,000	1,000	0,064
Impacto Pessoal								
Escalas: Expressão da Opinião (2 itens); Autonomia (2 itens); Perícia (2 itens); Variedade das Tarefas (2 itens)	29,295 / $p = 0,015$	0,967	0,982	0,057	43,399 / $p = 0,000$	0,956	0,975	0,077
Ética								
Escalas: Valores (2 itens); Equidade (2 itens); Contribuição para a Sociedade (2 itens)	20,370 / $p = 0,005$	0,950	0,977	0,081	19,928 / $p = 0,018$	0,978	0,987	0,064
Ambiente Apoiente								
Escalas: Segurança de Emprego (2 itens); Apoio da Chefia Direta & Feedback (3 itens); Clareza do Papel (2 itens); Prazer (2 itens)	65,895 / $p = 0,000$	0,943	0,964	0,080	34,207 / $p = 0,081$	0,989	0,993	0,038
Contexto de Trabalho								
Escalas: Segurança no Trabalho (2 itens); Recursos Materiais (2 itens); Ambiente Físico de Trabalho (2 itens)	17,638 / $p = 0,007$	0,969	0,988	0,082	18,429 / $p = 0,010$	0,980	0,991	0,075
Modelo dos Três Comportamentos de Compromisso								
	χ^2 / df	TLI	CFI	RMSEA				
	53,458 / $p = 0,000$	0,953	0,973					0,073

6.1.2. Precisão

Os coeficientes Alfa de Cronbach calculados para os resultados da amostra total são apresentados no Quadro 10.

A grande maioria dos coeficientes de precisão para os resultados nas 27 + 27 escalas das características preferidas e atuais da função remanescentes indicam uma elevada consistência interna. Apenas em quatro escalas os Alfas se situam abaixo de 0,70, sendo 0,56, na escala Pagamento por Resultados – Nível Preferido, o resultado mais baixo.

A precisão das quatro escalas das facetas do estado psicológico de compromisso e destas escalas agrupadas (Compromisso Global) é elevada, situando-se entre 0,77 e 0,94 (ver Quadro 10).

Nas escalas relativas às consequências comportamentais do compromisso, os coeficientes são $\alpha = 0,85$ para a escala Esforço, $\alpha = 0,63$ para a escala de Contribuições Extra Função e $\alpha = 0,85$ para a escala Defesa da Organização (ver Quadro 10).

6.1.3. Medidas de tendência central e de dispersão

À semelhança da determinação dos coeficientes de precisão, as médias e os desvios padrão foram calculados para a amostra total e para as soluções finais depois de eliminados os itens que não mostraram ajustamento ao modelo fatorial.

As estatísticas descritivas completas, reportando as médias e os desvios padrão para todas as escalas do Questionário de Compromisso e os respectivos coeficientes de precisão, figuram no Quadro 10.

Quadro 10

Questionário de Compromisso. Estatísticas Descritivas e Precisão das Escalas

	N	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	α
Facetas do Estado Psicológico de Compromisso					
Alinhamento	293	3	5,06	2,01	0,94
Energia	293	3	5,61	1,69	0,88
Absorção	293	3	5,58	1,48	0,86
Identificação	293	3	5,90	1,53	0,77
Nível Global de Compromisso	293	12	5,54	1,37	0,93
Características da Função					
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal – Nível Preferido	293	2	4,31	1,65	0,85
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal – Nível Atual	293	2	5,22	1,86	0,93
Padrões de Trabalho - Nível Preferido	293	2	6,82	1,02	0,73
Padrões de Trabalho - Nível Atual	293	2	6,49	1,48	0,78
Volume de Trabalho - Nível Preferido	293	2	5,64	1,12	0,70
Volume de Trabalho - Nível Atual	293	2	5,90	1,38	0,68
Objetivos Exigentes - Nível Preferido	293	2	5,23	1,36	0,71
Objetivos Exigentes - Nível Atual	293	2	4,89	1,59	0,80
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Preferido	293	4	6,52	1,45	0,92
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Atual	293	4	2,62	1,99	0,95
Desenvolvimento Pessoal - Nível Preferido	293	2	7,03	1,01	0,81
Desenvolvimento Pessoal - Nível Atual	293	2	4,94	1,84	0,87
Foco Financeiro - Nível Preferido	293	2	4,46	1,73	0,76
Foco Financeiro - Nível Atual	293	2	3,63	2,11	0,84
Competição Interna - Nível Preferido	293	2	3,94	1,64	0,74
Competição Interna - Nível Atual	293	2	4,18	1,82	0,82
Competitividade no Setor - Nível Preferido	293	2	5,14	1,53	0,80
Competitividade no Setor - Nível Atual	293	2	4,48	2,22	0,85
Pagamento por Resultados - Nível Preferido	293	2	6,20	1,38	0,56
Pagamento por Resultados - Nível Atual	293	2	2,54	1,95	0,82
Responsabilidade - Nível Preferido	293	2	5,78	1,33	0,70
Responsabilidade - Nível Atual	293	2	3,07	2,22	0,85
Influência Alargada - Nível Preferido	293	2	5,94	1,11	0,65
Influência Alargada - Nível Atual	293	2	3,85	1,82	0,83
Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social – Nível Preferido	293	4	6,83	1,08	0,87
Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social – Nível Atual	293	4	5,38	1,55	0,90
Expressão da Opinião - Nível Preferido	293	2	6,78	1,25	0,85
Expressão da Opinião - Nível Atual	293	2	4,70	2,01	0,90
Autonomia - Nível Preferido	293	2	5,89	1,46	0,80
Autonomia - Nível Atual	293	2	4,32	1,91	0,87
Perícia - Nível Preferido	293	2	6,41	1,02	0,73
Perícia - Nível Atual	293	2	6,04	1,40	0,72
Variedade das Tarefas - Nível Preferido	293	2	5,96	1,11	0,63
Variedade das Tarefas - Nível Atual	293	2	5,42	1,41	0,76
Valores - Nível Preferido	293	2	6,81	1,13	0,83
Valores - Nível Atual	293	2	5,71	1,44	0,86
Equidade - Nível Preferido	293	2	6,95	1,23	0,70
Equidade - Nível Atual	293	2	4,38	1,89	0,82
Contribuição para a Sociedade - Nível Preferido	293	2	6,73	1,04	0,60
Contribuição para a Sociedade - Nível Atual	293	2	5,47	1,51	0,80

(continua)

Quadro 10

Questionário de Compromisso. Estatísticas Descritivas e Precisão das Escalas (continuação)

	N	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	α
Características da Função					
Segurança de Emprego - Nível Preferido	293	2	6,51	1,45	0,91
Segurança de Emprego - Nível Atual	293	2	4,28	1,72	0,89
Apoio da Chefia Direta & <i>Feedback</i> - Nível Preferido	293	3	6,68	1,16	0,76
Apoio da Chefia Direta & <i>Feedback</i> - Nível Atual	293	3	4,28	1,81	0,86
Clareza do Papel - Nível Preferido	293	2	6,51	1,20	0,78
Clareza do Papel - Nível Atual	293	2	5,06	1,56	0,79
Prazer - Nível Preferido	293	2	6,37	1,35	0,75
Prazer - Nível Atual	293	2	4,62	1,71	0,88
Segurança no Trabalho - Nível Preferido	293	2	6,56	1,29	0,86
Segurança no Trabalho - Nível Atual	293	2	4,90	1,88	0,89
Recursos Materiais - Nível Preferido	293	2	6,93	1,24	0,86
Recursos Materiais - Nível Atual	293	2	4,93	1,85	0,90
Ambiente Físico de Trabalho - Nível Preferido	293	2	6,64	1,29	0,81
Ambiente Físico de Trabalho - Nível Atual	293	2	4,87	1,88	0,93
	N	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	
Características Organizacionais*					
Influência - Nível Preferido	293	1	4,74	1,61	
Influência - Nível Atual	293	1	3,74	1,89	
Visão - Nível Preferido	293	1	7,05	1,19	
Visão - Nível Atual	293	1	4,10	1,90	
Comunicação Eficaz - Nível Preferido	293	1	7,05	1,12	
Comunicação Eficaz - Nível Atual	293	1	4,20	1,88	
Equidade - Nível Preferido	293	1	7,01	1,35	
Equidade - Nível Atual	293	1	3,72	2,14	
Responsabilidade Corporativa - Nível Preferido	293	1	6,35	1,46	
Responsabilidade Corporativa - Nível Atual	293	1	5,21	1,81	
Eficácia na Tomada de Decisão - Nível Preferido	293	1	7,15	1,16	
Eficácia na Tomada de Decisão -	293	1	4,78	1,73	
Orientação para o Cliente - Nível Preferido	293	1	7,08	1,05	
Orientação para o Cliente - Nível Atual	293	1	6,18	1,54	
Burocracia - Nível Preferido	293	1	5,86	1,41	
Burocracia - Nível Atual	293	1	5,75	1,42	
Relações com os Empregados - Nível Preferido	293	1	7,37	1,01	
Relações com os Empregados - Nível Atual	293	1	5,37	1,73	
Cooperação Interfuncional - Nível Preferido	293	1	7,20	1,08	
Cooperação Interfuncional - Nível Atual	293	1	4,73	1,82	
	N	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	α
Comportamentos e Consequências do Compromisso					
Esforço	293	3	6,74	1,23	0,85
Defesa da Organização	293	3	5,99	1,80	0,85
Contribuições Extra Função	293	3	5,65	1,30	0,63
Satisfação com a Função*	293	1	4,29	1,17	
Satisfação com a Organização*	293	1	3,93	1,35	
Intenção de permanência na organização?*	288	1	5,36	1,16	

Nota. * Escalas com um só item

6.1.4. Intercorrelações entre escalas

Nos Quadros 11 e 12 figuram as intercorrelações entre as escalas referentes às Características Preferidas numa função ideal e às Características Atuais percebidas como existentes na função desempenhada pelos participantes.

Destaca-se a existência de um grande número de correlações positivas significativas. As poucas correlações negativas significativas encontradas são baixas.

As correlações acima de ,500 indicam as seguintes relações:

- os sujeitos que preferem uma função em que são exigidos padrões de qualidade elevados tendem a preferir ter oportunidade de auferir uma remuneração elevada, de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, de expressar as suas opiniões, de utilizar conhecimentos especializados e de ter bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas;
- os sujeitos que preferem ter um volume elevado de trabalho tendem a preferir ter uma grande diversidade de tarefas;
- os sujeitos que preferem ter oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira tendem a preferir uma função em que lhes são exigidos padrões de qualidade elevados, em que possam desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, em que sejam pagos de acordo com o seu desempenho, em que trabalhem em equipa de forma cooperante e com qualidade no contacto social, em que possam expressar as suas opiniões, em que sejam tratados com equidade, em que tenham garantia de manutenção do emprego, em que tenham um chefe apoiante e recebam *feedback* sobre o seu desempenho, em que sintam prazer no seu trabalho, em que usufruam de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e em que trabalhem em instalações confortáveis;
- os sujeitos que preferem uma função em que desenvolvam as suas competências e os seus conhecimentos tendem a preferir igualmente que lhes sejam exigidos padrões de

qualidade elevados, ter a oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, trabalhar em equipa de forma cooperante e com qualidade no contacto social, expressar as suas opiniões, utilizar conhecimentos especializados, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e trabalhar em instalações confortáveis;

- os sujeitos que preferem funções com foco financeiro, em que lhes seja exigido que aumentem a faturação ou cortem os custos, tendem a preferir trabalhar num mercado competitivo;

- os sujeitos que preferem competir com os colegas tendem a preferir trabalhar num mercado competitivo;

- os sujeitos que preferem trabalhar num mercado competitivo tendem a preferir funções com foco financeiro, em que lhes seja exigido que aumentem a faturação ou cortem os custos, e competir com os colegas;

- os sujeitos que preferem ser pagos de acordo com o seu desempenho tendem a preferir funções em que tenham oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, e em que sejam tratados com equidade;

- os sujeitos que preferem trabalhar em equipa de forma cooperante e com qualidade no contacto social tendem a preferir ter a oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, expressar as suas opiniões, ser tratados com equidade, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, sentir prazer e retirar gratificação do seu trabalho, dispor de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e trabalhar em instalações confortáveis;

- os sujeitos que preferem expressar as suas opiniões, tendem a preferir uma função em que lhes são exigidos padrões de qualidade elevados, em que tenham oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, em que desenvolvam as suas competências e os

seus conhecimentos, em que trabalhem em equipa de forma cooperante e com qualidade no contacto social, em que sejam tratados com equidade, em que tenham um chefe apoiante e recebam *feedback* sobre o seu desempenho, em que sintam prazer e retirem gratificação do seu trabalho, em que usufruam de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e em que trabalhem em instalações confortáveis;

- os sujeitos que preferem utilizar conhecimentos especializados tendem a preferir funções em que lhes são exigidos padrões de qualidade elevados, e em que desenvolvam as suas competências e os seus conhecimentos;

- os sujeitos que preferem fazer uma função fortemente consistente com os seus valores pessoais tendem a preferir ter a oportunidade de contribuir para a sociedade fazendo a diferença na vida das pessoas;

- os sujeitos que preferem ser tratados com equidade pela organização, de forma justa e com igualdade de oportunidades, tendem a preferir ter oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, ser pagos em função dos resultados que obtêm, trabalhar em equipa de forma cooperante e com pessoas com que se deem bem, expressar as suas opiniões, ter garantia de manutenção do emprego, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e trabalhar em instalações confortáveis;

- os sujeitos que preferem ter a garantia de manutenção do emprego tendem a preferir ter oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, ser tratados com equidade pela organização, e ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho;

- os sujeitos que preferem ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho tendem a preferir ter oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, trabalhar em equipa de forma cooperante e com pessoas com que se deem bem, expressar as suas opiniões, ser

tratados pela organização com equidade, ter garantia de manutenção do emprego, usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e trabalhar em instalações confortáveis;

- os sujeitos que preferem ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função tendem a preferir usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas;

- os sujeitos que preferem ter a oportunidade de se divertir e retirar gratificação do trabalho tendem a preferir ter oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, trabalhar em equipa de forma cooperante e com pessoas com que se deem bem, expressar as suas opiniões, e trabalhar em instalações confortáveis;

- os sujeitos que preferem trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes de trabalho, tendem a preferir trabalhar em instalações limpas e confortáveis;

- os sujeitos que preferem ter bons recursos e equipamentos para fazer o seu trabalho tendem a preferir uma função em que lhes são exigidos padrões de qualidade elevados, ter oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, trabalhar em equipa de forma cooperante e com pessoas com que se deem bem, ter oportunidades para expressar as suas opiniões, ser tratados com equidade, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função, e trabalhar em instalações limpas e confortáveis;

- os sujeitos que preferem trabalhar em instalações limpas e confortáveis tendem a preferir ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, trabalhar em equipa de forma cooperante e com pessoas com que se deem bem, ter oportunidades para expressar as suas opiniões, ser tratados com equidade, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, retirar prazer e gratificação do

seu trabalho, trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes de trabalho, e usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas.

Em traços gerais, estas intercorrelações apontam para uma relação direta entre a quantidade desejada, numa função ideal, de exigência em relação a ir ao encontro de padrões de qualidade elevados, e a quantidade preferida de características relacionadas com ambição, como auferir uma remuneração elevada, progredir na carreira e desenvolver competências e conhecimentos. A quantidade de características relacionadas com o foco financeiro que o respondente gostaria de ter numa função ideal agrupa, de forma clara, o gosto por aumentar a faturação e cortar custos, por competir com colegas, por trabalhar num mercado competitivo e por ser pago em função do desempenho. Já os sujeitos que revelam valorizar ser tratados com equidade pela organização, associam a preferência por este tratamento equitativo com a oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira, de ser pagos de acordo com o seu desempenho, de desenvolver as suas competências e conhecimentos, de terem segurança de emprego, de ter um chefe apoiante, de poderem expressar as suas opiniões e de usufruir de boas condições físicas de trabalho. Trabalhar em equipa de forma cooperante é uma característica em que a quantidade desejada aparece com frequência significativa e positivamente correlacionada com vários outros aspetos, como, por exemplo, o desejo de progredir na carreira, desenvolver competências e conhecimentos, ter a possibilidade de expressar as suas opiniões, ser tratado com equidade pela organização, ter um chefe apoiante e que proporcione *feedback*, e retirar gratificação do trabalho.

Quanto às características da função atual, existe relação entre:

- a perceção de ser exigido um trabalho que vá ao encontro de padrões de qualidade elevados, e oportunidades de desenvolvimento pessoal e de aplicação de conhecimentos especializados;

- a percepção da existência de um elevado volume de trabalho e ter de atingir objetivos exigentes, aplicar conhecimentos especializados e realizar uma grande diversidade de tarefas;
- a percepção de ter de atingir objetivos exigentes e difíceis, e ter um grande volume de trabalho e trabalhar num mercado competitivo;
- a percepção de ter a oportunidade de ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, e ter a possibilidade de desenvolver as suas competência e os seus conhecimentos, ter uma remuneração que depende do seu nível de desempenho, poder expressar as suas opiniões, ser tratado com equidade pela organização, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, retirar prazer e gratificação do seu trabalho, usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e trabalhar em instalações confortáveis;
- a percepção de ter oportunidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, e ter de ir ao encontro de padrões de qualidade elevados, poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, trabalhar num mercado competitivo, ter uma remuneração que depende do seu nível de desempenho, trabalhar em equipa de forma cooperante, expressar as suas opiniões, receber um tratamento equitativo por parte da organização, retirar gratificação do trabalho, usufruir de bons recursos e equipamentos para realizar as suas tarefas, e trabalhar em instalações confortáveis;
- a percepção de ser exigido foco nos aspetos financeiros e trabalhar num mercado competitivo;
- a percepção de competição interna e trabalhar num mercado competitivo;
- a percepção de trabalhar num mercado competitivo e ter de atingir objetivos exigentes, poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, ter a possibilidade de desenvolver as suas competência e os seus conhecimentos, ser exigido que aumente a faturação ou corte os custos, ter de competir com os colegas, ter uma remuneração que depende do seu nível de desempenho, e trabalhar em instalações confortáveis;

- a percepção de ter uma remuneração que depende do nível de desempenho e poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, ter a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, trabalhar num mercado competitivo, poder expressar as suas opiniões, receber um tratamento equitativo por parte da organização, e ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho;

- a percepção de fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e dar-se bem com as pessoas com quem trabalha, e ter a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, expressar as suas opiniões, ser tratado de forma justa e com igualdade, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, e retirar prazer e gratificação do seu trabalho;

- a percepção de ter oportunidade de expressar as suas opiniões e poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, ter a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, ser remunerado em função do seu nível de desempenho, fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e dar-se bem com as pessoas com quem trabalha, ter controlo sobre as suas tarefas, ser tratado de forma justa e com igualdade, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, retirar prazer e gratificação do seu trabalho, e trabalhar em instalações confortáveis;

- a percepção de ter controlo sobre o seu trabalho e as suas tarefas, e a possibilidade de expressar as suas opiniões e receber um tratamento equitativo por parte da organização;

- a percepção de ter de utilizar muitos conhecimentos especializados e ser exigido ir ao encontro de padrões de qualidade elevados e ter muito trabalho para fazer;

- a percepção de ter uma grande diversidade de tarefas e um grande volume de trabalho;

- a percepção de fazer um trabalho fortemente consistente com os seus valores pessoais e fazer a diferença na vida das pessoas;

- a percepção de ser tratado de forma justa e com igualdade pela organização, e poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, ter a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, ter uma remuneração que depende do seu nível de desempenho, fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e dar-se bem com as pessoas com quem trabalha, ter oportunidade de expressar as suas opiniões, ter controlo sobre o seu trabalho, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, retirar prazer e gratificação do seu trabalho, ter bons recursos e equipamentos para fazer o seu trabalho, e trabalhar em instalações confortáveis;

- a percepção de ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, e poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, ter a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, ter uma remuneração que depende do seu nível de desempenho, fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e dar-se bem com as pessoas com quem trabalha, ter oportunidade de expressar as suas opiniões, ser tratado de forma justa, ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função, e retirar gratificação do trabalho;

- a percepção de que se retira prazer e gratificação do trabalho, e poder ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, ter a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e dar-se bem com as pessoas com quem trabalha, ter oportunidade de expressar as suas opiniões, ser tratado de forma justa, ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho, ter bons recursos e equipamentos para fazer o seu trabalho, e trabalhar em instalações confortáveis;

- a percepção de que se tem bons recursos e equipamentos para fazer o seu trabalho, e se pode ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, se tem a possibilidade de desenvolver as

suas competências e os seus conhecimentos, se é tratado de forma justa e se retira prazer e gratificação do trabalho;

- a percepção de que se trabalha em instalações limpas e confortáveis, e se pode ganhar muito dinheiro e progredir na carreira, se tem a possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos, se trabalha num mercado competitivo, se pode expressar as opiniões, se é tratado de forma justa, se retira prazer e gratificação do trabalho e se tem bons recursos e equipamentos para fazer o seu trabalho.

Resumindo os aspetos a destacar nestas correlações, há a referir a ligação entre a percepção de uma elevada quantidade de desafio na atual função, a nível de exigência nos padrões de qualidade e de volume de trabalho, e a presença concomitante de uma elevada quantidade de oportunidades de desenvolvimento pessoal, de variedade das tarefas e de utilização de conhecimentos especializados. A percepção de ter a oportunidade de ganhar muito dinheiro e de progredir na carreira aparece associada à possibilidade de desenvolver as suas competências, a ser pago em função do desempenho, a ter de atingir objetivos exigentes, a trabalhar num mercado competitivo, a poder expressar as suas opiniões, a ser tratado de forma justa pela organização, a ter uma chefia apoiante e receber *feedback* sobre o desempenho, a retirar gratificação do seu trabalho e a usufruir de bons equipamentos e de instalações confortáveis. A percepção de trabalhar num mercado competitivo surge associada a ter de atingir objetivos exigentes, de competir com os colegas e de se focar em objetivos financeiros, mas também à possibilidade de desenvolver as suas competências e os seus conhecimentos. Quando é percebida a existência de uma grande quantidade de trabalho em equipa num clima de cooperação, isto é acompanhado pela percepção de poder expressar as suas opiniões, de ser tratado com justiça e igualdade, de ter um chefe apoiante, de retirar prazer e gratificação do trabalho, e de ter a possibilidade de desenvolver competências e conhecimentos. A organização ser vista como proporcionando um tratamento justo está

relacionado com as quantidades percebidas quanto às oportunidades de desenvolvimento pessoal, de ter uma remuneração ligada ao nível de desempenho, de fazer parte de uma equipa cooperante, de ter um chefe apoiante, de poder expressar as suas opiniões, de sentir prazer, e de ter bons equipamentos e condições físicas de trabalho.

No Quadro 13 são apresentadas as intercorrelações entre as escalas das facetas do estado psicológico de compromisso, que revelam correlações elevadas e significativas entre todas estas quatro escalas. As correlações mais altas surgem entre os resultados nas escalas de Alinhamento e Identificação (as duas facetas com foco na adesão à organização/empresa), de Energia e Identificação, e de Energia e Absorção (as duas facetas com foco no envolvimento com a função).

A maior força da relação entre os resultados nas escalas de Alinhamento e Identificação, por um lado, e de Energia e Absorção, por outro, vai ao encontro da conceptualização do compromisso como um estado psicológico em que uma das suas dimensões tem a ver com o compromisso com a organização (Alinhamento e Identificação) *versus* o compromisso com a função (Energia e Absorção). A outra dimensão do estado psicológico de compromisso opõe um foco afetivo (Energia e Identificação) a um foco mais cognitivo (Absorção e Alinhamento). A correlação elevada entre os resultados nas escalas de Energia e Identificação pode, assim, revelar que existe uma variação conjunta dos aspetos mais afetivos do estado de compromisso.

Por último, no Quadro 14, podem observar-se as intercorrelações entre os resultados nas escalas das consequências comportamentais do compromisso. Também aqui as correlações entre os resultados nas três escalas são todas elevadas e significativas, sendo a mais alta a relação entre Esforço (investimento nas atividades e tarefas) e Contribuições Extra Função (ir para além da descrição estrita da sua função, revelando comportamentos pró-sociais, reveladores de iniciativa).

Quadro 11

Questionário de Compromisso. Características da Função Preferidas. Intercorrelações das Escalas

Escalas	BaixoEquilíbrioTrabVidaPessoal_P	PadrõesTrabalho_P	VolumeTrabalho_P	Objetivos Exigentes_P	Remuneração ProgCarreira_P	DesenvPessoal_P	Foco Financeiro_P	Competição Interna_P	Competitividade Setor_P	Pagamento Resultados_P	Responsabilidade_P	Influência Alargada_P	TrabEquipaE Qualidade ContactoSocial_P	ExpressãoOpinião_P	Autonomia_P	Perícia_P	VariedadeTarefas_P	Valores_P	Equidade_P	ContribSociedade_P	Segurança Emprego_P	ApoioChefiaEFeedback_P	ClarezaPapel_P	Prazer_P	Seguranca Trabalho_P	RecursosMateriais_P	AmbienteFísico Trab_P
BaixoEquilíbrioTrab VidaPessoal_P	1		,487**	,286**	-,160**		,292**	,347**	,257**		,148*					,145*	,162**				-,192**					-,141*	-,125*
PadrõesTrabalho_P		1	,351**	,356**	,500**	,571**		,196**	,301**	,277**	,296**	,448**	,346**	,440**	,265**	,638**	,454**	,348**	,456**	,410**	,194**	,464**	,410**	,366**	,353**	,571**	,400**
VolumeTrabalho_P	,487**	,351**	1	,317**		,196**	,301**	,277**	,375**	,283**	,367**	,397**	,160**	,183**	,230**	,378**	,527**		,143*	,218**		,124*	,206**	,152**	,143*		,136*
ObjetivosExigentes_P	,286**	,356**	,317**	1	,192**	,251**	,330**	,196**	,383**	,217**	,371**	,390**	,183**	,179**	,141*	,342**	,288**	,125*	,181**	,128*		,152**	,164**	,224**		,150*	
RemuneraçãoProg Carreira_P	-,160**	,500**		,192**	1	,653**	,150**		,296**	,599**	,292**	,382**	,581**	,656**	,471**	,387**	,333**	,312**	,700**	,259**	,511**	,640**	,388**	,502**	,319**	,671**	,611**
DesenvPessoal_P		,571**	,196**	,251**	,653**	1			,222**	,460**	,269**	,381**	,592**	,609**	,313**	,505**	,409**	,370**	,624**	,457**	,421**	,622**	,466**	,496**	,409**	,680**	,565**
FocoFinanceiro_P	,292**		,301**	,330**	,150**		1	,433**	,558**	,191**	,337**	,344**		,162**	,309**									,153**			,180**
CompetiçãoInterna_P	,347**		,277**	,196**			,433**	1	,585**	,133*	,284**	,228**			,275**					-,154**							
Competitividade Setor_P	,257**	,296**	,375**	,383**	,296**	,222**	,558**	,585**	1	,238**	,345**	,426**	,191**	,315**	,431**	,269**	,228**		,229**			,122*		,216**		,197**	,264**
Pagamento Resultados_P		,448**	,283**	,217**	,599**	,460**	,191**	,133*	,238**	1	,282**	,355**	,359**	,476**	,437**	,296**	,421**	,240**	,516**	,283**	,293**	,470**	,316**	,368**	,293**	,473**	,435**
Responsabilidade_P	,148*	,346**	,367**	,371**	,292**	,269**	,337**	,284**	,345**	,282**	1	,455**	,270**	,307**	,343**	,286**	,342**	,148*	,197**	,209**		,255**	,139*	,224**		,200**	,173**
InfluênciaAlargada_P		,440**	,397**	,390**	,382**	,381**	,344**	,228**	,426**	,355**	,455**	1	,410**	,420**	,371**	,354**	,325**	,318**	,334**	,362**	,125*	,391**	,254**	,362**	,141*	,299**	,390**
TrabEquipaEQualidadeContacto Social_P		,487**	,160**	,183**	,581**	,592**			,191**	,359**	,270**	,410**	1	,633**	,377**	,315**	,377**	,483**	,561**	,457**	,443**	,650**	,446**	,618**	,447**	,646**	,664**
ExpressãoOpinião_P		,506**	,183**	,179**	,656**	,609**	,162**		,315**	,476**	,307**	,420**	,633**	1	,456**	,406**	,379**	,428**	,581**	,384**	,336**	,582**	,478**	,573**	,313**	,632**	,634**
Autonomia_P		,265**	,230**	,141*	,471**	,313**	,309**	,275**	,431**	,437**	,343**	,371**	,377**	,456**	1	,143*	,215**	,196**	,368**	,129*	,200**	,344**	,189**	,354**	,071	,324**	,434**
Perícia_P	,145*	,638**	,378**	,342**	,387**	,505**			,269**	,296**	,286**	,354**	,315**	,406**	,143*	1	,472**	,206**	,353**	,295**	,155**	,355**	,379**	,253**	,241**	,467**	,282**
VariedadeTarefas_P	,162**	,454**	,527**	,288**	,333**	,409**			,228**	,421**	,342**	,325**	,377**	,379**	,215**	,472**	1	,224**	,262**	,322**	,160**	,335**	,273**	,332**	,211**	,336**	,275**
Valores_P		,348**		,125*	,312**	,370**			,240**	,148*	,318**	,483**	,428**	,196**	,206**	,224**	1	,435**	,567**	,327**	,439**	,358**	,381**	,319**	,427**	,410**	
Equidade_P		,456**	,143*	,181**	,700**	,624**			,229**	,516**	,197**	,334**	,561**	,581**	,368**	,353**	,262**	,435**	1	,416**	,539**	,608**	,467**	,412**	,456**	,649**	,567**
Contribuição Sociedade_P		,410**	,218**	,128*	,259**	,457**				,283**	,209**	,362**	,457**	,384**	,129*	,295**	,322**	,567**	,416**	1	,316**	,440**	,325**	,335**	,413**	,386**	,363**
SegurançaEmprego_P	-,192**	,194**			,511**	,421**		-,154**		,293**		,125*	,443**	,336**	,200**	,155**	,160**	,327**	,539**	,316**	1	,510**	,441**	,346**	,456**	,393**	,416**
ApoioChefiaEFeedback_P		,464**	,124*	,152**	,640**	,622**			,122*	,470**	,255**	,391**	,650**	,582**	,344**	,355**	,335**	,439**	,608**	,440**	,510**	1	,492**	,485**	,367**	,567**	,580**
ClarezaPapel_P		,410**	,206**	,164**	,388**	,466**				,316**	,139*	,254**	,446**	,478**	,189**	,379**	,273**	,358**	,467**	,325**	,441**	,492**	1	,321**	,397**	,502**	,464**
Prazer_P		,366**	,152**	,224**	,502**	,496**	,153**		,216**	,368**	,224**	,362**	,618**	,573**	,354**	,253**	,332**	,381**	,412**	,335**	,346**	,485**	,321**	1	,270**	,426**	,549**
SegurancaTrabalho_P		,353**	,143*		,319**	,409**				,293**		,141*	,447**	,313**		,241**	,211**	,319**	,456**	,413**	,456**	,367**	,397**	,270**	1	,478**	,544**
RecursosMateriais_P	-,141*	,571**		,150*	,671**	,680**			,197**	,473**	,200**	,299**	,646**	,632**	,324**	,467**	,336**	,427**	,649**	,386**	,393**	,567**	,502**	,426**	,478**	1	,652**
AmbienteFísicoTrab_P	-,125*	,400**	,136*		,611**	,565**	,180**		,264**	,435**	,173**	,390**	,664**	,634**	,434**	,282**	,275**	,410**	,567**	,363**	,416**	,580**	,464**	,549**	,544**	,652**	1

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Quadro 12

Questionário de Compromisso. Características da Função Atuais. Intercorrelações das Escalas

Escalas	BaixoEquilíbrioTrabVidaPessoal_A	PadrõesTrabalho_A	VolumeTrabalho_A	ObjetivosExigentes_A	RemuneraçãoProgCarreira_A	DesenvPessoal_A	FocoFinanceiro_A	CompetiçãoInterna_A	CompetitividadeSetor_A	PagamentoResultados_A	Responsabilidade_A	InfluênciaAlargada_A	TrabEquipaEQualidadeContactoSocial_A	ExpressãoOpinião_A	Autonomia_A	Perícia_A	VariedadeTarefas_A	Valores_A	Equidade_A	ContribSociedade_A	SegurançaEmprego_A	ApoioChefiaEFeedback_A	ClarezaPapel_A	Prazer_A	SegurançaTrabalho_A	RecursosMateriais_A	AmbienteFísicoTrab_A
BaixoEquilíbrioTrabVidaPessoal_A	1	,419**	,466**	,497**	,324**	,336**	,363**	,380**	,435**	,222**	,285**	,248**	,248**	,350**	,160**	,419**	,347**	,137*	,263**			,290**		,218**	,143*	,144*	,312**
PadrõesTrabalho_A	,419**	1	,413**	,489**	,376**	,526**	,271**	,313**	,437**	,271**	,176**	,286**	,337**	,447**	,275**	,624**	,434**	,408**	,372**	,212**	,120*	,323**	,311**	,376**	,443**	,349**	,372**
VolumeTrabalho_A	,466**	,413**	1	,548**	,243**	,324**	,318**	,269**	,368**	,181**	,320**	,358**	,207**	,276**		,529**	,541**	,182**	,231**	,145*		,257**	,143*	,173**			,174**
ObjetivosExigentes_A	,497**	,489**	,548**	1	,409**	,405**	,480**	,499**	,523**	,422**	,376**	,325**	,268**	,332**	,189**	,465**	,342**	,174**	,254**			,299**	,170**	,263**	,165**	,209**	,281**
RemuneraçãoProgCarreira_A	,324**	,376**	,243**	,409**	1	,700**	,386**	,440**	,656**	,768**	,293**	,327**	,454**	,627**	,446**	,267**	,208**		,671**	-,195**	,311**	,614**	,374**	,582**	,268**	,552**	,583**
DesenvPessoal_A	,336**	,526**	,324**	,405**	,700**	1	,284**	,318**	,612**	,557**	,261**	,327**	,507**	,694**	,418**	,385**	,371**	,253**	,651**		,278**	,671**	,486**	,614**	,308**	,545**	,546**
FocoFinanceiro_A	,363**	,271**	,318**	,480**	,386**	,284**	1	,493**	,517**	,377**	,431**	,344**	,157**	,259**	,286**	,256**	,202**		,221**		,149*	,243**		,202**	,128*		,359**
CompetiçãoInterna_A	,380**	,313**	,269**	,499**	,440**	,318**	,493**	1	,658**	,446**	,274**	,170**		,170**	,178**	,247**	,147*		,162**			,134*		,199**		,181**	,211**
CompetitividadeSetor_A	,435**	,437**	,368**	,523**	,656**	,612**	,517**	,658**	1	,570**	,251**	,253**	,335**	,492**	,355**	,325**	,229**		,479**	-,256**		,409**	,210**	,424**	,138*	,408**	,502**
PagamentoResultados_A	,222**	,271**	,181**	,422**	,768**	,557**	,377**	,446**	,570**	1	,349**	,336**	,351**	,503**	,442**	,199**	,170**		,544**	-,172**	,247**	,517**	,243**	,448**	,192**	,447**	,446**
Responsabilidade_A	,285**	,176**	,320**	,376**	,293**	,261**	,431**	,274**	,251**	,349**	1	,519**	,174**	,324**	,379**	,295**	,291**	,166**	,247**	,141*	,205**	,273**	,140*	,176**	,155**		,179**
InfluênciaAlargada_A	,248**	,286**	,358**	,325**	,327**	,327**	,344**	,170**	,253**	,336**	,519**	1	,193**	,407**	,450**	,186**	,361**	,294**	,294**	,284**	,192**	,374**	,174**	,255**	,290**		,225**
TrabEquipaEQualidadeContactoSocial_A	,248**	,337**	,207**	,268**	,454**	,507**	,157**		,335**	,351**	,174**	,193**	1	,671**	,363**	,292**	,255**	,282**	,560**		,241**	,601**	,448**	,635**	,319**	,473**	,496**
ExpressãoOpinião_A	,350**	,447**	,276**	,332**	,627**	,694**	,259**	,170**	,492**	,503**	,324**	,407**	,671**	1	,587**	,308**	,285**	,224**	,740**		,252**	,793**	,478**	,655**	,342**	,486**	,603**
Autonomia_A	,160**	,275**	,113	,189**	,446**	,418**	,286**	,178**	,355**	,442**	,379**	,450**	,363**	,587**	1	,155**	,267**	,159**	,534**		,261**	,488**	,273**	,447**	,439**	,440**	,488**
Perícia_A	,419**	,624**	,529**	,465**	,267**	,385**	,256**	,247**	,325**	,199**	,295**	,186**	,292**	,308**	,155**	1	,461**	,411**	,246**	,315**		,167**	,228**	,237**	,295**	,255**	,271**
VariedadeTarefas_A	,347**	,434**	,541**	,342**	,208**	,371**	,202**	,147*	,229**	,170**	,291**	,361**	,255**	,285**	,267**	,461**	1	,394**	,217**	,297**	,218**	,193**	,199**	,337**	,242**	,161**	,246**
Valores_A	,137*	,408**	,182**	,174**		,253**					,166**	,294**	,282**	,224**	,159**	,411**	,394**	1	,161**	,639**	,190**	,157**	,283**	,277**	,353**	,125*	,119*
Equidade_A	,263**	,372**	,231**	,254**	,671**	,651**	,221**	,162**	,479**	,544**	,247**	,294**	,560**	,740**	,534**	,246**	,217**	,161**	1	-,162**	,303**	,730**	,484**	,611**	,379**	,537**	,576**
ContribSociedade_A		,212**	,145*	-,195**					-,256**	-,172**	,141*	,284**				,315**	,297**	,639**	-,162**	1			,227**	-,180**	-,190**		
SegurançaEmprego_A		,120*			,311**	,278**	,149*			,247**	,205**	,192**	,241**	,252**	,261**		,218**	,190**	,303**		1	,284**	,286**	,297**	,238**	,203**	,212**
ApoioChefiaEFeedback_A	,290**	,323**	,257**	,299**	,614**	,671**	,243**	,134*	,409**	,517**	,273**	,374**	,601**	,793**	,488**	,167**	,193**	,157**	,730**		,284**	1	,525**	,539**	,271**	,420**	,475**
ClarezaPapel_A		,311**	,143*	,170**	,374**	,486**			,210**	,243**	,140*	,174**	,448**	,478**	,273**	,228**	,199**	,283**	,484**		,286**	,525**	1	,404**	,322**	,447**	,319**
Prazer_A	,218**	,376**	,173**	,263**	,582**	,614**	,202**	,199**	,424**	,448**	,176**	,255**	,635**	,655**	,447**	,237**	,337**	,277**	,611**		,297**	,539**	,404**	1	,381**	,535**	,616**
SegurançaTrabalho_A	,143*	,443**		,165**	,268**	,308**	,128*		,138*	,192**	,155**	,290**	,319**	,342**	,439**	,295**	,242**	,353**	,379**	,227**	,238**	,271**	,322**	,381**	1	,430**	,385**
RecursosMateriais_A	,144*	,349**		,209**	,552**	,545**		,181**	,408**	,447**			,473**	,486**	,440**	,255**	,161**	,125*	,537**	-,180**	,203**	,420**	,447**	,535**	,430**	1	,618**
AmbienteFísicoTrab_A	,312**	,372**	,174**	,281**	,583**	,546**	,359**	,211**	,502**	,446**	,179**	,225**	,496**	,603**	,488**	,271**	,246**	,119*	,576**	-,190**	,212**	,475**	,319**	,616**	,385**	,618**	1

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Quadro 13

Questionário de Compromisso. Facetas do Estado de Compromisso. Intercorrelações das Escalas

	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação
Alinhamento	1	,533**	,410**	,711**
Energia	,533**	1	,571**	,651**
Absorção	,410**	,571**	1	,405**
Identificação	,711**	,651**	,405**	1

Nota. Correlação de Pearson (bilateral).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Quadro 14

Questionário de Compromisso. Comportamentos de Compromisso. Intercorrelações das Escalas

	Esforço	Defesa Organização	Contribuições Extra Função
Esforço	1	,523**	,531**
Defesa Organização	,523**	1	,476**
Contribuições Extra Função	,531**	,476**	1

Nota. Correlação de Pearson (bilateral).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

6.2. Questionário de Personalidade

6.2.1. Análise fatorial

6.2.1.1. Análise fatorial exploratória

Foi igualmente efetuada uma análise de componentes principais com os dados da amostra total obtidos com o Questionário de Personalidade. O valor obtido com o teste de Kaiser-Meyer-Olkin é ,744 e o resultado do teste de esfericidade de Bartlett apresenta um nível de significância de ,000. Estes resultados apontam para a adequação da análise fatorial dos dados.

A solução inicial mostra 13 componentes com *eigenvalues* acima de 1, explicando 62% da variância. Foi de seguida realizada uma rotação Varimax com normalização Kaiser, que extraiu sete componentes, agrupando os itens das escalas Metódico, Gregário, Emotivo e Simpático, como esperado, mas não revelando uma solução clara para as outras duas escalas (Imaginativo e Ambicioso). Quando a extração de seis componentes é forçada, a matriz de componentes rodada revela uma solução clara quanto aos itens das escalas Metódico, Emotivo e Simpático. Contudo, os itens das escalas Ambicioso e Gregário não se agrupam e mostram discriminar em mais do que um componente. Os itens da escala Imaginativo distribuem-se em dois componentes. Analisando os conteúdos dos itens desta escala, verifica-se que os quatro itens relacionados com o pensamento conceptual (interessar-se por teorias e por situações hipotéticas), por um lado, e os quatro itens relativos à inovação (ser criativo e ter ideias inovadoras), por outro, se agregam. Em consequência, dividiu-se esta escala em duas escalas renomeadas de acordo com os conteúdos dos respetivos itens.

Após a eliminação dos itens discriminando em mais do que um componente, realizou-se uma nova análise fatorial com a técnica de rotação Varimax. A solução obtida é apresentada no Quadro 15 e agrupa os itens em seis escalas: Simpático (8 itens), Metódico & Ambicioso, reproduzindo as duas facetas do fator Conscienciosidade do Modelo dos Cinco Grandes

Fatores (8 + 3 itens), Gregário (6 itens), Emotivo (8 itens), Inovador (4 itens) e Conceptual (4 itens). Estes seis componentes explicam 45,79% da variância.

Quadro 15

Questionário de Personalidade. Matriz de Componentes

	1	2	3	4	5	6
Item39 Simpático	,778	,076	-,010	,052	,065	-,140
Item18 Simpático	,741	,083	,108	,115	,098	,063
Item33 Simpático	,730	,120	,005	,070	,049	-,102
Item48 Simpático	,620	,050	,179	-,031	-,089	,187
Item28 Simpático	,607	,013	,104	-,076	-,187	,097
Item14 Simpático	,591	-,040	,060	-,073	,212	,114
Item53 Simpático	,575	,150	,131	-,006	,045	,062
Item5 Simpático	,500	,202	,083	,101	-,035	-,092
Item29 Metódico	,144	,695	,047	,021	-,165	-,047
Item15 Metódico	,126	,673	-,071	-,063	,016	,049
Item8 Metódico	,150	,658	,019	-,052	-,182	,060
Item23 Metódico	,250	,634	-,008	,154	,083	-,012
Item37 Metódico	-,032	,566	-,007	-,223	-,186	-,125
Item2 Metódico	,021	,524	-,132	-,038	,008	-,050
Item50 Metódico	,014	,519	-,169	,071	,143	-,042
Item44 Metódico	,097	,488	,144	-,169	-,073	,043
Item36 Ambicioso	-,015	,414	,002	,070	,224	,098
Item45 Ambicioso	,045	,391	,237	-,027	,148	,297
Item24 Ambicioso	-,015	,337	-,021	,093	,225	-,036
Item46 Gregário	,104	-,069	,873	-,034	,073	,002
Item20 Gregário	,124	-,009	,783	,113	-,012	-,017
Item32 Gregário	,089	-,065	,775	-,041	,110	-,093
Item11 Gregário	,189	-,010	,758	-,053	,152	-,035
Item55 Gregário	-,038	-,084	,495	,093	,263	,164
Item41 Gregário	,140	,049	,392	-,125	,096	,072
Item54 Emotivo	-,002	,029	-,003	,700	,041	-,101
Item12 Emotivo	-,203	,027	-,106	,662	,067	,037
Item47 Emotivo	,215	,164	,009	,660	,005	-,101
Item42 Emotivo	,100	,000	-,045	,584	,058	,048
Item35 Emotivo	-,035	-,029	,111	,526	-,070	,039
Item7 Emotivo	-,003	-,151	,021	,524	-,068	-,052
Item27 Emotivo	,007	-,132	-,118	,447	-,038	-,035
Item19 Emotivo	,153	,212	,080	,382	-,187	,166
Item22 Inovador	,031	,049	,092	-,078	,778	,091
Item51 Inovador	,053	,001	,094	-,010	,711	,073
Item38 Inovador	,064	,139	,190	-,053	,705	,130
Item31 Inovador	,006	-,163	,264	-,026	,692	,021
Item16 Conceptual	-,001	-,122	,050	,012	,081	,783
Item1 Conceptual	-,044	-,127	,100	,048	-,073	,754
Item10 Conceptual	,035	,116	-,078	-,081	,139	,720
Item43 Conceptual	,136	,107	-,046	-,049	,147	,675
% de variância explicada	9,14	8,89	8,18	6,92	6,52	6,14
Total = 45,79						

Nota. Coeficientes obtidos com a técnica de Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

6.2.1.2. Análise fatorial confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória realizada com o conjunto de itens considerados na segunda Análise Fatorial Exploratória, tal como apresentado no Quadro 14, não reproduziu os mesmos seis fatores. Um ajustamento aceitável foi apenas obtido depois de remover todos os itens das escalas Ambicioso e Gregário que, aparentemente, constituíam variáveis espúrias. A estrutura final de cinco fatores (Simpático, Metódico, Emotivo, Inovador, Conceptual) revela valores do TLI e do CFI nos limites mínimos, mas o valor do RMSEA é adequado, o que contrabalança os dois primeiros (ver Quadro 16).

Quadro 16

Questionário de Personalidade. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória

χ^2 / df	Modelo de Cinco Fatores		
	TLI	CFI	RMSEA
752,520 / $p = 0,000$	0,817	0,834	0,053

6.2.2. Precisão

Os coeficientes Alfa de Cronbach calculados para a amostra total de respondentes ao Questionário de Personalidade situam-se todos acima de 0,70, atestando uma elevada consistência interna das cinco escalas, tal como pode ser verificado no Quadro 17.

6.2.3. Medidas de tendência central e de dispersão

As médias e os desvios padrão das cinco escalas adotadas após a análise fatorial confirmatória foram calculados com os resultados da amostra total. Podem ser consultados no Quadro 17.

O resultado médio mais elevado foi obtido com os resultados na escala Metódico (metuculoso e preparado para se empenhar nas tarefas e cumprir prazos) e o mais baixo com

os resultados na escala Conceptual (curioso intelectualmente, interessado em teorias), onde também se verifica a maior dispersão. Estes resultados estão em linha com os obtidos com a amostra de aferição da versão portuguesa do instrumento, em que a escala Metódico é, igualmente, a que apresenta resultados médios mais elevados.

Vários estudos de meta-análise têm revelado que os resultados na escala Conscienciosidade dos questionários que operacionalizam os constructos dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade (*Big Five*) são os que apresentam maior correlação com o sucesso profissional em geral (Schmitt, 2014). Considerando que os participantes neste estudo estavam numa situação profissional ativa e, presumivelmente, tendencialmente bem-sucedida, esta pode ser uma explicação para que o resultado médio mais elevado seja o apresentado na escala que operacionaliza um constructo próximo do traço de Conscienciosidade dos *Big Five*.

A comparação direta da média nos resultados na escala Conceptual com os resultados médios obtidos com a amostra de standardização portuguesa não é possível, já que esta escala é composta por metade dos itens inicialmente pertencentes à escala Imaginativo da versão original.

Quadro 17

Questionário de Personalidade. Estatísticas Descritivas e Precisão das Escalas

	N	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	α
Escalas					
Simpático	244	8	3,89	0,50	0,813
Metódico	244	8	3,99	0,54	0,777
Emotivo	244	8	3,47	0,54	0,706
Inovador	244	4	3,65	0,60	0,786
Conceptual	244	4	3,31	0,76	0,737

6.2.4. Intercorrelações entre escalas

No Quadro 18 são indicadas as intercorrelações entre as escalas do Questionário de Personalidade.

Como se pode constatar, os coeficientes de correlação encontrados são baixos, apontando para a independência dos constructos subjacentes, como esperado. No entanto, embora baixas, observam-se correlações significativas entre as escalas Inovador (tem ideias novas, gosta de ser criativo) e Conceptual (interessado em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos), o que é explicável pelo facto de os itens que as compõem pertencerem inicialmente à escala Imaginativo, podendo estes dois constructos ser considerados duas facetas do estilo de pensamento preferido ou tendencialmente manifestado.

Menos previsível e conceptualmente mais difícil de explicar é a correlação patenteada entre a escala Simpático (afetuoso, apoiante, gosta de ajudar as pessoas e de falar dos problemas delas) e a escala Metódico (voltado para os pormenores, meticoloso, provavelmente preparado para se empenhar numa tarefa e cumprir os prazos). Pode hipotetizar-se que ambas as preferências e tendências comportamentais partilham a relação com uma variável latente relacionada com a valorização de um comportamento que vá ao encontro das expectativas dos outros e do que é socialmente desejável, o que é reforçado pelo facto de serem as escalas em que os resultados médios são mais elevados. Esta hipótese necessita, porém, de corroboração.

Quadro 18

Questionário de Personalidade. Intercorrelações das Escalas

	Inovador	Conceptual	Simpático	Metódico	Emotivo
Inovador	1	,171**	,098	-,026	-,052
Conceptual	,171**	1	,067	-,039	-,021
Simpático	,098	,067	1	,253**	,055
Metódico	-,026	-,039	,253**	1	-,014
Emotivo	-,052	-,021	,055	-,014	1

Nota. Correlação de Pearson (bilateral).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

6.3. Considerações Gerais

A análise dos instrumentos escolhidos para operacionalizar os conceitos não revelou a existência da estrutura fatorial reportada nos estudos feitos durante a fase de desenvolvimento dos questionários, nomeadamente durante o desenvolvimento da versão inglesa do Questionário de Compromisso.

Neste caso, as limitações podem estar relacionadas com o facto de se ter utilizado neste estudo uma primeira versão experimental portuguesa do instrumento e de a amostra ser reduzida considerando o extenso número de itens que compõem o questionário.

Quanto ao Questionário de Personalidade, surpreende sobretudo que a análise confirmatória revele que os itens da escala Gregário não funcionaram, considerando que são itens bastantes testados na versão portuguesa do instrumento utilizado neste estudo.

Capítulo 7

Análise dos Resultados: Compromisso e Preditores (Personalidade)

Neste capítulo analisam-se os resultados obtidos com as respostas ao Questionário de Compromisso e as relações entre os diversos componentes do modelo de compromisso adotado, nomeadamente:

- se existem diferenças significativas entre os resultados no Questionário de Compromisso obtidos pelos participantes a trabalhar na organização do setor público e na do setor privado;
- se existem diferenças significativas nos resultados no Questionário de Compromisso dependentes de variáveis demográficas como idade, tempo de permanência na função, nível funcional e sexo;
- quais as características mais valorizadas pelos participantes numa função ideal e quais as que são percecionadas como estando mais presentes na função atual;
- se o ajustamento pessoa – função prediz o nível de compromisso experimentado;
- quais as características da função e quais as predisposições pessoais (traços de personalidade) que constituem os melhores preditores do compromisso.

Refira-se que a análise dos resultados incide apenas sobre os resultados obtidos nos itens que foram mantidos nas versões finais do Questionário de Compromisso e do Questionário de Personalidade.

7.1. Resultados no Questionário de Compromisso

7.1.1. Diferenças entre médias dos resultados das subamostras dos setores público e privado

Efetuiu-se em primeiro lugar um teste-t de amostras independentes, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 23, SPSS Inc., Chicago, IL), para investigar se existem diferenças significativas entre as médias dos resultados obtidos com o Questionário de Compromisso pelas duas subamostras constituídas pelos participantes da organização do setor público e da organização do setor privado.

Constatam-se diferenças significativas entre as médias dos resultados das duas subamostras em 31 das 54 escalas do Questionário de Compromisso relativas às características da função, sobretudo nas que focam as características da função atual (ver Quadro 19).

As características numa função ideal em que os participantes da organização do setor privado preferem significativamente mais quantidade do que os da organização do setor público são as seguintes:

- Objetivos Exigentes (ter de atingir objetivos exigentes e difíceis);
- Progressão na Carreira & Remuneração (ter uma função com boas oportunidades de carreira e de ganhar muito dinheiro);
- Foco Financeiro (ser exigido que aumente a faturação ou corte custos);
- Competitividade no Setor (trabalhar num mercado competitivo);
- Responsabilidade (desempenhar uma função com responsabilidades de gestão ou supervisão);
- Expressão da Opinião (ter a oportunidade de expressar as suas opiniões);
- Autonomia (ter controlo sobre o seu trabalho e as suas tarefas);
- Prazer (ter a oportunidade de se divertir e retirar gratificação do trabalho).

As características numa função ideal em que os participantes da organização do setor público preferem significativamente maior quantidade do que os da organização privada são:

- Contribuição para a Sociedade (fazer a diferença na vida das pessoas);
- Clareza do Papel (ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função);
- Segurança no Trabalho (trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes de trabalho).

Quanto à função atual, comparativamente com os participantes da organização do setor público, os participantes da organização do setor privado percebem que dispõem de uma quantidade significativamente maior das seguintes características:

- Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (ter de trabalhar além do horário normal);
- Padrões de Trabalho (ser exigido um trabalho que vá ao encontro de padrões de qualidade elevados);
- Volume de Trabalho (ter muito trabalho para fazer);
- Objetivos Exigentes (ter de atingir objetivos exigentes e difíceis);
- Progressão na Carreira & Remuneração (ter uma função com boas oportunidades de carreira e de ganhar muito dinheiro);
- Desenvolvimento Pessoal (ter oportunidade de desenvolver as suas competências e conhecimentos);
- Foco Financeiro (ser exigido que aumente a faturação ou corte custos);
- Competição Interna (ter de competir com colegas);
- Competitividade no Setor (trabalhar num mercado competitivo);
- Pagamento por Resultados (ter uma remuneração que depende do seu desempenho);
- Influência Alargada (ter influência na organização para além do estrito âmbito da sua função);

- Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social (fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e próximo, em que as pessoas se dão bem umas com as outras).
- Expressão da Opinião (ter a oportunidade de expressar as suas opiniões);
- Autonomia (ter controlo sobre o seu trabalho e as suas tarefas);
- Variedade das Tarefas (ter uma grande diversidade na função e nas tarefas);
- Equidade (ser tratado(a) de forma justa e com igualdade pela organização);
- Apoio da Chefia Direta & Feedback (ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o seu desempenho);
- Prazer (ter a oportunidade de se divertir e retirar gratificação do trabalho);
- Recursos Materiais (ter bons recursos e equipamentos para fazer o trabalho);
- Ambiente Físico de Trabalho (trabalhar em instalações limpas e confortáveis).

Relativamente aos participantes do setor privado, os participantes da organização do setor público percecionam que dispõem na sua função atual de uma quantidade significativamente maior das seguintes características:

- Valores (fazer um trabalho fortemente consistente com os seus valores pessoais);
- Contribuição para a Sociedade (fazer a diferença na vida das pessoas).

No que se refere às facetas do estado psicológico de compromisso, constata-se diferenças entre os resultados nas escalas Alinhamento com os objetivos organizacionais e Identificação com a organização, em que a média obtida pelos participantes da organização do setor privado é significativamente superior à obtida pelos participantes da organização do setor público.

O nível de compromisso global, calculado com base na média dos resultados em todas as quatro facetas do estado psicológico de compromisso (Alinhamento, Energia, Absorção e

Identificação), é igualmente significativamente superior no caso dos participantes da organização do setor privado.

Verifica-se a mesma tendência quanto às consequências comportamentais do compromisso no que respeita à Defesa da Organização e às Contribuições Extra Função, em que as respostas dos participantes da organização do setor privado apresentam médias significativamente mais elevadas do que as médias das respostas dos participantes do setor público.

A avaliação que os participantes do setor privado fazem da sua Satisfação com a Função e a Organização é igualmente, em média, significativamente mais elevada a nível estatístico do que a efetuada pelos participantes pertencentes à organização do setor público.

Quadro 19

Questionário de Compromisso no Trabalho. Teste-t de Amostras Independentes
Diferenças entre médias dos resultados das duas subamostras do setor público e do privado

Escala	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
	F	Sig.	t	df	95% Intervalo de Confiança da Diferença
Objetivos Exigentes - Nível Preferido	1,422	,234	-4,082***	291	[-,936, -,327]
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Preferido	16,169	,000 ¹	-4,777***	254	[-1,117, -,465]
Foco Financeiro - Nível Preferido	14,655	,000 ¹	-3,822***	260,842	[-1,152, -,369]
Competitividade no Setor - Nível Preferido	19,468	,000 ¹	-5,476***	254,784	[-1,282, -,604]
Responsabilidade - Nível Preferido	5,266	,022 ¹	-2,468**	273,278	[-,688, -,077]
Expressão da Opinião - Nível Preferido	7,911	,005 ¹	-3,115**	258,208	[-,736, -,166]
Autonomia - Nível Preferido	16,485	,000 ¹	-5,357***	242,203	[-1,207, -,558]
Contribuição para a Sociedade - Nível Preferido	,419	,518	2,885**	291	[,110, ,582]
Clareza do Papel - Nível Preferido	,006	,938	3,619***	291	[,226, ,765]
Prazer - Nível Preferido	1,731	,189	-2,181*	291	[-,649, -,033]
Segurança no Trabalho - Nível Preferido ¹	7,946	,005 ¹	5,260***	281,366	[,474, 1,041]
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal - Nível Atual	1,412	,236	-5,755***	291	[-1,594, -,782]
Padrões de Trabalho - Nível Atual	26,945	,000 ¹	-5,718***	247,794	[-1,272, -,620]
Volume de Trabalho - Nível Atual	7,453	,007 ¹	-4,525***	274,989	[-1,017, -,400]
Objetivos Exigentes - Nível Atual	,011	,918	-6,860***	291	[-1,523, -,844]
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Atual	3,011	,084	-12,822***	291	[-2,757, -2,023]
Desenvolvimento Pessoal - Nível Atual	5,993	,015 ¹	-9,103***	273,557	[-2,113, -1,362]
Foco Financeiro - Nível Atual	11,542	,001 ¹	-6,163***	273,566	[-1,893, -,977]
Competição Interna - Nível Atual	,079	,779	-7,323***	291	[-1,817, -1,047]
Competitividade no Setor - Nível Atual	11,103	,001 ¹	-15,222***	267,494	[-3,345, -2,579]
Pagamento por Resultados - Nível Atual	3,689	,056	-11,600***	291	[-2,562, -1,819]

Nota. Apenas são apresentados os resultados para as escalas com diferenças significativas entre médias.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

¹ Para estas variáveis as variâncias não são assumidas.

(continua)

Quadro 19

Questionário de Compromisso no Trabalho. Teste-t de Amostras Independentes
Diferenças entre médias dos resultados das duas subamostras do setor público e do privado
(continuação)

Escala	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
	F	Sig.	t	df	95% Intervalo de Confiança da Diferença
Influência Alargada - Nível Atual	7,968	,005 ¹	-2,038*	274,129	[-,853, -,0148]
Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social - Nível Atual	6,950	,009 ¹	-4,602***	277,857	[-1,159, -,465]
Expressão da Opinião - Nível Atual	5,676	,018 ¹	-8,944***	276,141	[-2,284, -1,460]
Autonomia - Nível Atual	13,230	,000 ¹	-5,764***	258,247	[-1,652, -,810]
Variedade das Tarefas - Nível Atual	6,794	,010 ¹	-2,092*	270,777	[-,670, -,020]
Valores - Nível Atual	1,319	,252	3,281***	291	[,217, ,868]
Equidade - Nível Atual	6,408	,012 ¹	-8,505***	277,722	[-2,076, -1,296]
Contribuição para a Sociedade - Nível Atual	,597	,440	9,648***	291	[1,179, 1,783]
Apoio da Chefia Direta & Feedback - Nível Atual	6,482	,011 ¹	-7,603***	278,343	[-1,860, -1,095]
Prazer - Nível Atual	20,910	,000 ¹	-7,271***	249,263	[-1,712, -,982]
Recursos Materiais - Nível Atual	6,141	,014 ¹	-8,284***	274,968	[-2,007, -1,237]
Ambiente Físico de Trabalho - Nível Atual	10,444	,001 ¹	-9,418***	264,547	[-2,204, -1,442]
Alinhamento	14,873	,000 ¹	-8,733***	259,864	[-2,253, -1,424]
Identificação	3,883	,050 ¹	-2,870**	280,765	[-,860, -,160]
Nível Global de Compromisso	7,985	,005 ¹	-4,440***	273,966	[-,998, -,385]
Defesa da Organização	24,084	,000 ¹	-5,285***	249,146	[-1,472, -,673]
Contribuições Extra Função	8,187	,005 ¹	-2,837**	270,853	[-,723, -,131]
Satisfação com a Função	6,370	,012 ¹	-2,510***	262,387	[-,609, -,074]
Satisfação com a Organização	18,829	,000 ¹	-6,138***	250,280	[-1,213, -,624]

Nota. Apenas são apresentados os resultados para as escalas com diferenças significativas entre médias.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

¹ Para estas variáveis as variâncias não são assumidas.

7.1.2. Características da função ideal com resultados mais elevados

7.1.2.1. Características preferidas pelo grupo total e pelas subamostras dos setores público e privado

A informação sobre as cinco características preferidas numa função ideal que obtiveram resultados mais altos na amostra total e em cada uma das subamostras (setor público e setor privado) consta do Quadro 20. Todas estas características apresentam resultados médios acima de 6,800 (sendo a escala utilizada de nove pontos, de 0 a 8), indicando que, em média, os participantes gostariam de as ter presentes em quantidade Elevada (6) a Muito Elevada (7).

Conquanto com uma ordenação diferente, os resultados médios nas características Desenvolvimento Pessoal (ter oportunidade de desenvolver as suas competências e conhecimentos) e Equidade (ser tratado(a) de forma justa e com igualdade pela organização) indicam-nas como suscitando uma preferência elevada tanto nos participantes da organização do setor público como nos da organização do setor privado, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre as médias dos resultados obtidos nestas duas subamostras.

Relativamente às outras três características que reuniram a maior preferência, na amostra do setor público destaca-se, em primeiro lugar Segurança no Trabalho (trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes de trabalho), sendo que os resultados médios são significativamente superiores para os participantes da organização do setor público (ver Quadro 19). Reúnem também uma preferência média elevada a Contribuição para a Sociedade (fazer a diferença na vida das pessoas) e os Valores (fazer um trabalho fortemente consistente com os seus valores pessoais).

A valorização de características como trabalhar com boas condições de segurança no trabalho, ter um impacto positivo na vida dos outros e desenvolver uma atividade alinhada com os seus valores pessoais afigura-se como bastante congruente com o facto da organização do setor público que participou neste estudo atuar na área da saúde. Muita da

atividade aqui desenvolvida envolve riscos físicos para pacientes e trabalhadores se não forem proporcionados bons recursos relativamente à segurança e higiene no trabalho. Sendo o objetivo primordial desta organização proporcionar o rápido acesso a cuidados de saúde e salvar vidas, é também compreensível que os seus colaboradores valorizem fazer a diferença e contribuir para o bem comum, sendo que esta é igualmente uma característica percecionada como presente em elevada quantidade na função que atualmente desempenham (ver Quadro 25).

Na amostra do setor privado, destacam-se as preferências pelos Recursos Materiais (ter bons recursos e equipamentos para fazer o trabalho), pela Expressão da Opinião (ter a oportunidade de expressar as suas opiniões), existindo nesta característica diferenças significativas entre as médias nas duas subamostras (ver Quadro 19), e pelo Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social (trabalhar em equipa de forma cooperante, com pessoas com quem se deem bem).

Quadro 20

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Desenvolvimento Pessoal	7,032	1,008	Segurança no Trabalho	6,951	1,083	Desenvolvimento Pessoal	7,140	0,909
2	Equidade	6,949	1,227	Desenvolvimento Pessoal	6,920	1,094	Equidade	7,063	1,056
3	Recursos Materiais	6,933	1,240	Contribuição para Sociedade	6,909	0,983	Recursos Materiais	7,043	1,026
4	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	6,834	1,082	Valores	6,902	1,072	Expressão da Opinião	7,000	1,025
5	Padrões de Trabalho	6,821	1,021	Equidade	6,829	1,378	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	6,930	1,028

Nota. São destacadas a negrito as características preferidas com resultados mais elevados tanto na amostra total como nas duas subamostras. Os resultados para o teste-t nas escalas em que foram encontradas diferenças entre as médias encontram-se no Quadro 19.

7.1.2.2. Características preferidas por grupos etários

O Quadro 21 contém a comparação das características da função ideal que obtiveram a preferência dos participantes com diferentes níveis etários. Distribuíram-se os participantes em três grupos etários seguindo-se a noção de geração de Ryder (1965) (citado por Myers & Davis, 2012) como definindo um grupo de indivíduos que partilharam a experiência de eventos históricos semelhantes, e a de Mannheim (1972) (citado por Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007) que define geração como um grupo de pessoas da mesma idade que viveram num local social e experimentaram eventos sociais similares. Foi adotada a categorização frequentemente utilizada em estudos intergeracionais (Bangerter, Grob & Krings, 2001; Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014; Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011; Klammer, Skarlicki & Barclay, 2002; Lyons & Kuron, 2014; Martin & Gentry, 2011; Myers & Davis, 2012; Sessa et al., 2007; Twenge, Campbell & Freeman, 2012; Yazykova &

McLeigh, 2015), agrupando os participantes em três gerações. Embora não exista consenso quanto à designação e ao intervalo exato dos anos de nascimento que determina o início e o fim de cada uma destas gerações (Sessa et al., 2007), procurou-se que o agrupamento dos participantes (46 a 65 anos de idade, 31 a 45 anos de idade e 21 a 30 anos de idade) correspondesse aproximadamente às três gerações que constituem a grande maioria da força atual de trabalho: *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y ou do Milénio (em Portugal, no ano de 2013, a população ativa entre os 25 e os 64 anos constituía cerca de 87% da população atualmente empregada ou ativamente à procura de emprego, de acordo com dados do *website* Pordata (2016)).

Quadro 21

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados nos Diferentes Grupos Etários

Ordenação	21-30 anos de idade n = 105			31-45 anos de idade n = 161			46-65 anos de idade n = 27		
	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Desenvolvimento Pessoal	7,338	0,819	Desenvolvimento Pessoal	6,972	0,942	Valores	6,593	1,494
2	Equidade	7,271	0,826	Recursos Materiais	6,907	1,204	Contribuição para a Sociedade	6,426	1,429
3	Recursos Materiais	7,190	1,084	Equidade	6,885	1,244	Padrões de Trabalho	6,296	1,250
4	Expressão da Opinião	7,052	1,111	Valores	6,848	1,017	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	6,278	1,539
5	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	7,050	1,011	Padrões de Trabalho	6,789	0,941	Apoio da Chefia Direta & Feedback	6,210	1,500

Verifica-se uma sobreposição entre as três características mais valorizadas numa função ideal nos intervalos etários dos 21 aos 30 anos e dos 31 aos 45 anos de idade:

Desenvolvimento Pessoal, Recursos Materiais e Equidade. Todavia, existe uma tendência

significativa, de acordo com o teste de qui-quadrado realizado e cujos resultados se incluem mais abaixo neste ponto, para os participantes dos 21 aos 30 anos preferirem maior quantidade de Desenvolvimento Pessoal e de Equidade do que os participantes nas outras faixas etárias.

Já no grupo etário com mais de 46 anos as características com resultados médios mais elevados estão relacionadas com a ética (Valores e Contribuição para a Sociedade) e a qualidade do relacionamento com colegas e chefia. Há que referir a reduzida dimensão desta subamostra ($n = 27$, correspondendo a 9% da amostra total; sendo que destes 27 sujeitos 63% são colaboradores da organização do setor público, 15% desempenham funções de direção e chefia (28% da amostra total situa-se neste nível funcional), 30% funções de técnico superior ou altamente qualificado (52% da amostra total situa-se neste nível funcional) e 55% funções administrativas (20% da amostra total situa-se neste nível funcional)), pelo que devem ser colocados cuidados acrescidos quanto à generalização destes resultados como representativos das preferências dos trabalhadores nesta faixa etária.

Num estudo realizado nos anos de 2007 e 2008, no Reino Unido, utilizando a versão original do Questionário de Compromisso (36 escalas), e que englobou 2694 participantes a trabalhar em organizações de 12 setores de atividade, as cinco características mais valorizadas numa função ideal são o Desenvolvimento Pessoal, a Progressão na Carreira, a Equidade, os Padrões de Trabalho e a Qualidade do Contacto Social para os participantes com 18 a 29 anos de idade ($n = 1046$), o Desenvolvimento Pessoal, a Equidade, os Padrões de Trabalho, a Progressão na Carreira e a Expressão da Opinião para os participantes com 30 a 44 anos de idade ($n = 1178$), e a Equidade, o Desenvolvimento Pessoal, os Padrões de Trabalho, os Valores e os Recursos Materiais nos participantes com mais de 44 anos de idade ($n = 470$). Conquanto com um destaque nos níveis etários e uma ordenação por vezes diferentes, das nove características realçadas como aquelas que reúnem maior preferência

dentro dos três grupos etários considerados na amostra portuguesa, sete são igualmente as mais valorizadas pelos participantes do Reino Unido (Desenvolvimento Pessoal, Equidade, Padrões de Trabalho, Valores, Expressão da Opinião, Qualidade do Contacto Social e Recursos Materiais).

Foi realizado um teste do qui-quadrado, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 23, SPSS Inc., Chicago, IL), para verificar se existe relação entre o nível etário e a quantidade de características desejada numa função ideal. De modo a cumprir os requisitos mínimos de existência de pelo menos 80% das células com valores superiores a cinco, a solução viável consistiu em recategorizar os resultados, sendo a escala de nove pontos convertida em dois níveis, agrupando os resultados de 0 a 5 (preferência por presença de nenhuma a média quantidade da característica) e os resultados de 6 a 8 (preferência por presença da característica a nível elevado, muito elevado e a maior possível). Esta divisão teve em consideração que a média das somas dos resultados nas 27 escalas de Características Preferidas é de 6,132 (SD = 1,543), pelo que os dois níveis correspondem, aproximadamente, aos valores abaixo e acima da média. Conquanto uma divisão em três níveis (resultados baixos, médios e altos) seja a solução ideal, a dimensão reduzida das subamostras consideradas não permite esta opção. Todavia, foi decidido proceder a esta análise com carácter exploratório.

Os resultados são significativos para 15 escalas, indicando uma associação entre nível etário mais baixo (21-30 anos de idade) e desejo de ter em maior quantidade as características Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal ($\chi^2(2, N = 293) = 9,555, p < 0,008$), Padrões de Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 6,030, p < 0,049$), Progressão na Carreira & Remuneração ($\chi^2(2, N = 293) = 24,156, p < 0,000$), Desenvolvimento Pessoal ($\chi^2(2, N = 293) = 18,833, p < 0,000$), Pagamento por Resultados ($\chi^2(2, N = 293) = 8,735, p < 0,013$), Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social ($\chi^2(2, N = 293) = 7,028, p < 0,030$), Expressão da Opinião ($\chi^2(2,$

$N = 293$) = 12,781, $p < 0,002$), Equidade ($\chi^2(2, N = 293) = 18,979, p < 0,000$), Apoio da Chefia Direta & *Feedback* ($\chi^2(2, N = 293) = 8,022, p < 0,018$) e bom Ambiente Físico de Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 15,474, p < 0,000$).

Tanto a subamostra de participantes na faixa etária dos 21-30 anos, como a subamostra dos 31-45 anos de idade tendem a preferir a presença em maior quantidade das características Clareza do Papel ($\chi^2(2, N = 293) = 6,180, p < 0,046$), Prazer ($\chi^2(2, N = 293) = 7,319, p < 0,026$), Segurança no Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 6,253, p < 0,044$) e bons Recursos Materiais ($\chi^2(2, N = 293) = 11,132, p < 0,004$) do que os participantes mais velhos (46-65 anos).

A subamostra composta pelos sujeitos com 31-45 anos é a que prefere mais fazer um trabalho consistente com os seus Valores ($\chi^2(2, N = 293) = 8,735, p < 0,013$), comparativamente com os participantes dos outros dois níveis etários considerados.

No entanto, todas estas associações entre nível etário e preferência por estas 15 características numa função ideal apresentam uma força reduzida, já que o valor de Φ varia entre 0,143 e 0,287 e, por isso, a idade explica apenas 2%, para os Padrões de Trabalho, a 8,2%, para a Progressão na Carreira & Remuneração, da variância nos resultados.

7.1.2.3. Características preferidas de acordo com a permanência na função

A leitura do Quadro 22 indica que os participantes com menos de dois anos no desempenho da atual função (que representam 30 % do total da amostra e correspondem a 17% da subamostra do setor público e a 42% da subamostra do setor privado) e os participantes com três a dez anos de permanência na atual função (que representam 59 % do total da amostra e correspondem a 71% da subamostra do setor público e a 47% da subamostra do setor privado) escolhem como característica preferida numa função ideal o Desenvolvimento Pessoal. Já os participantes com mais de dez anos de experiência na função (que representam 12 % do total da amostra e correspondem a 12% da subamostra do setor

público e a 11% da subamostra do setor privado) elegem os Valores como característica mais desejada. A Equidade e os Recursos Materiais são características destacadas independentemente do tempo de permanência na função.

Quadro 22

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados por Tempo de Permanência na Atual Função

Ordenação	Até 2 anos n = 87			3-10 anos n = 172			Mais de 10 anos n = 34		
	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Desenvolvimento Pessoal	7,264	0,842	Desenvolvimento Pessoal	7,006	0,975	Valores	6,691	1,219
2	Recursos Materiais	7,184	0,922	Equidade	6,898	1,232	Recursos Materiais	6,691	1,614
3	Equidade	7,155	1,007	Valores	6,866	1,117	Equidade	6,676	1,618
4	Padrões de Trabalho	7,121	0,789	Recursos Materiais	6,855	1,283	Padrões de Trabalho	6,603	1,198
5	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	7,040	0,928	Contribuição para a Sociedade	6,779	1,008	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	6,603	1,360

Nota. São destacadas a negrito as características preferidas com resultados mais elevados nas três subamostras.

Procedeu-se a um teste do qui-quadrado para analisar se existe alguma relação entre o tempo de permanência na função e a quantidade de características desejada numa função ideal. Para esse efeito, agruparam-se os resultados em dois níveis, correspondendo o primeiro a preferência por presença de nenhuma a média quantidade da característica, e o segundo a preferência por presença da característica a nível elevado, muito elevado ou a maior possível, tal como referido no ponto 7.1.2.2.

Existe uma associação significativa em oito escalas, indicando uma relação entre menos tempo de exercício da função e o desejo de ter essas características em maior quantidade.

Estas oito escalas são: Padrões de Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 7,397, p < 0,025$), Objetivos

Exigentes ($\chi^2(2, N = 293) = 10,152, p < 0,006$), Desenvolvimento Pessoal ($\chi^2(2, N = 293) = 7,331, p < 0,026$), Foco Financeiro, com a particularidade de nesta escala tanto os participantes a exercerem a função há menos de dois anos, como os que a desempenham há mais de 10 anos tenderem a desejar ter mais presente esta característica do que os participantes há três a dez anos no exercício da função ($\chi^2(2, N = 293) = 12,843, p < 0,002$), Competitividade no Setor ($\chi^2(2, N = 293) = 23,112, p < 0,000$), Pagamento por Resultados ($\chi^2(2, N = 293) = 8,577, p < 0,014$), Expressão da Opinião ($\chi^2(2, N = 293) = 14,556, p < 0,001$) e Autonomia ($\chi^2(2, N = 293) = 8,147, p < 0,017$). Estas relações têm uma força baixa, pois os valores de Φ variam entre 0,158 e 0,281, pelo que o tempo de permanência na função explica somente entre 2,5%, para o Desenvolvimento Pessoal, e 7,9%, para a Competitividade no Setor, da variância nos resultados.

De referir a existência de alguma sobreposição entre as características que suscitam a maior preferência nos três subgrupos etários e nos três subgrupos constituídos com base no tempo de permanência na função, pois, como seria de esperar, existe uma correlação entre estas duas variáveis [$r = 0,421, N = 293, p < 0,000$]. Assim, cerca de 49% dos participantes com até 30 anos de idade desempenham a atual função há menos de dois anos, ao passo que nos participantes nas faixas etárias dos 31 aos 45 anos e dos 46 anos ou mais a percentagem de menos de dois anos de permanência na função atual é de cerca de 19% em ambos os casos.

7.1.2.4. Características preferidas de acordo com o nível da função desempenhada

Quando se analisam os resultados agrupando os participantes de acordo com o nível da função desempenhada, verifica-se que, independentemente deste nível, a característica cuja presença é mais desejada é o Desenvolvimento Pessoal, como se pode confirmar no Quadro 23. Para além do Desenvolvimento Pessoal, a outra característica que reúne consenso nos três

níveis funcionais diz respeito a ter bons recursos e equipamentos para fazer o trabalho (Recursos Materiais).

Tanto os participantes que desempenham uma função de Chefia (Diretores, Gestores Intermédios e Chefias Diretas, que correspondem a 28% da amostra total e a 51% da subamostra do setor privado, mas apenas a 3,5% da subamostra do setor público), como os Técnicos Superiores e Qualificados (52% da amostra total, correspondendo a 76% da subamostra do setor público e a 29% da subamostra do setor privado) desejam ter em grande quantidade um trabalho que exija ir ao encontro de padrões de qualidade elevados (em segundo lugar no caso das Chefias e em quinto lugar nos Técnicos Superiores e Qualificados) e ser tratado de forma justa pela organização (em terceiro lugar nascerias e em segundo no caso dos Técnicos Superiores e Qualificados). Por outro lado, os participantes que desempenham cargos de Chefia valorizam a Expressão da Opinião, ao passo que os Técnicos Superiores/Qualificados valorizam mais o Trabalho em Equipa e a Qualidade do Contacto Social.

Os participantes a desempenhar funções Administrativas / Operacionais (20% da amostra total, correspondendo a 21% da subamostra do setor público e a 20% da subamostra do setor privado) tendem a valorizar terem presentes na sua função características relacionadas com a ética (Valores e Contribuição para a Sociedade) e trabalhar num ambiente em que o risco de acidentes seja baixo.

Quadro 23

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados por Tipo de Função Desempenhada

Ordenação	Chefias n = 81			Técnicos Superiores / Qualificados n = 151			Administrativos / Operacionais n = 60		
	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Desenvolvimento Pessoal	7,167	0,891	Desenvolvimento Pessoal	7,123	0,961	Desenvolvimento Pessoal	6,650	1,169
2	Padrões de Trabalho	7,068	0,862	Equidade	7,063	1,103	Valores	6,642	1,204
3	Equidade	7,068	1,153	Recursos Materiais	7,007	1,208	Segurança no Trabalho	6,642	1,235
4	Recursos Materiais	7,068	1,075	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	6,916	0,998	Recursos Materiais	6,583	1,468
5	Expressão da Opinião	6,981	1,144	Padrões de Trabalho	6,868	1,052	Contribuição para a Sociedade	6,575	1,153

Nota. São destacadas a negrito as características preferidas com resultados mais elevados nas três subamostras.

Foi realizado um teste do qui-quadrado para averiguar se existe alguma relação entre o tipo de função desempenhada e a quantidade de características desejada numa função ideal. Para proceder a esta análise, agruparam-se previamente os resultados em dois níveis, tal como descrito no ponto 7.1.2.2.

Os resultados são significativos para dez escalas, indicando uma associação entre nível funcional mais elevado, de Direção/Chefia ou de Técnico Superior/Qualificado, e preferência por ter em maior quantidade características como Progressão na Carreira e uma Remuneração elevada ($\chi^2(2, N = 292) = 10,957, p < 0,004$), Pagamento por Resultados ($\chi^2(2, N = 292) = 9,695, p < 0,008$), Responsabilidade ($\chi^2(2, N = 292) = 18,903, p < 0,000$) e Equidade ($\chi^2(2, N = 292) = 9,035, p < 0,011$).

Os participantes com funções de Diretor/Chefia tendem a preferir uma maior quantidade de Objetivos Exigentes ($\chi^2(2, N = 292) = 6,674, p < 0,036$), de Autonomia ($\chi^2(2, N = 292) = 15,240, p < 0,000$) e de Perícia ($\chi^2(2, N = 292) = 9,018, p < 0,011$).

Os participantes com funções de Técnico Superior/Qualificado tendem a obter resultados mais elevados do que os participantes com outro tipo de função relativamente à quantidade de presença numa função ideal de Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal ($\chi^2(2, N = 292) = 6,682, p < 0,035$), de elevado Volume de Trabalho ($\chi^2(2, N = 292) = 8,362, p < 0,015$) e de baixo risco de acidentes (Segurança no Trabalho) ($\chi^2(2, N = 292) = 17,602, p < 0,000$).

Estas associações entre nível funcional e características preferidas apresentam, contudo, uma força reduzida. Os valores de Φ estão entre 0,151, e 0,254, pelo que explicam apenas 2,3%, para Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal, a 6,5%, para Responsabilidade, da variância nos resultados.

7.1.2.5. Características preferidas de acordo com o sexo

Constatam-se poucas diferenças entre as médias das subamostras do sexo masculino e do sexo feminino quanto à quantidade preferida das características da função apresentadas no Questionário de Compromisso.

As únicas diferenças estatisticamente significativas, encontradas com um teste-t de amostras independentes, verificam-se nas seguintes escalas:

- Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média menos do que os participantes do sexo masculino ($t = 1,944, df = 291, p = 0,053$) (Ver Quadro 29);
- Progressão na Carreira & Remuneração, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média mais ($M = 6,733; DP = 1,165$) do que os participantes do sexo masculino [$M = 6,280, DP = 1,706; t = -2,609, df = 231, p = 0,010$];
- Competição Interna, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média menos do que os participantes do sexo masculino ($t = -2,210, df = 291, p = 0,028$) (ver Quadro 29);

- Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média mais (ver Quadro 24) do que os participantes do sexo masculino [$M = 6,681$, $DP = 1,106$; $t = -2,252$, $df = 291$, $p = 0,025$];
- Autonomia, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média mais ($M = 6,199$, $DP = 1,212$) do que os participantes do sexo masculino [$M = 5,533$, $DP = 1,643$; $t = -3,892$, $df = 243$, $p = 0,000$];
- Equidade, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média mais (ver Quadro 24) do que os participantes do sexo masculino [$M = 6,748$, $DP = 1,317$; $t = -2,613$, $df = 291$, $p = 0,009$];
- Apoio da Chefia Direta & *Feedback*, em que as participantes do sexo feminino preferem ter em média mais ($M = 6,833$, $DP = 0,963$) do que os participantes do sexo masculino [$M = 6,496$, $DP = 1,344$; $t = -2,429$, $df = 238$, $p = 0,016$].

As características que reúnem a maior preferência nas subamostras do sexo masculino e do sexo feminino são apresentadas no Quadro 24.

As cinco características com valores médios mais elevados na subamostra do sexo masculino não apresentam diferenças significativas comparativamente com as médias obtidas nessas mesmas características pelas participantes do sexo feminino. Já no caso das cinco características com valores médios mais elevados na subamostra do sexo feminino, duas (Equidade e Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social) apresentam resultados médios significativamente mais altos para as participantes, apontando para a elevada importância que a presença destas características assume para as participantes neste estudo. Dado que a característica Equidade é aquela que é, em média, a mais apreciada pelas participantes, parece ser relevante que as organizações estejam atentas às questões da igualdade de oportunidades, sobretudo no que se refere à percepção de existência de tratamento justo por parte das suas trabalhadoras.

É de salientar a elevada sobreposição entre as cinco características que reúnem a maior preferência na subamostra do sexo feminino e na subamostra do setor privado, explicável pelo facto de 65 % das participantes do sexo feminino provirem desta subamostra. Também se verifica alguma semelhança, embora menor, entre as cinco características preferidas com classificações médias mais elevadas nas subamostras do sexo masculino e do setor público, explicável pelo facto de cerca de 65% desta subamostra ser constituída por participantes do sexo masculino.

Quadro 24

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Elevados por Sexo

Ordenação	Sexo Masculino n = 135			Sexo Feminino n = 158		
	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Desenvolvimento Pessoal	6,963	1,049	Equidade	7,120	1,121
2	Recursos Materiais	6,867	1,290	Desenvolvimento Pessoal	7,092	0,971
3	Padrões de Trabalho	6,863	1,014	Recursos Materiais	6,991	1,196
4	Valores	6,756	1,111	Trabalho Equipa & Qualidade Contacto Social	6,965	1,047
5	Contribuição para a Sociedade	6,756	1,005	Expressão da Opinião	6,883	1,143

Nota. São destacadas a negrito as características preferidas com resultados mais elevados tanto na amostra total como nas duas subamostras.

7.1.3. Características da função atual com resultados mais elevados

7.1.3.1. Características percecionadas como mais presentes na função atual pelo grupo total e pelas subamostras dos setores público e privado

Os resultados médios nas cinco características percecionadas como mais presentes na função atual são apresentados no Quadro 25. Estas classificações médias estão compreendidas entre 5,5 e 6,5, correspondendo a serem consideradas como existentes numa quantidade média a elevada.

Entre as cinco características percecionadas como mais exigidas na função atual existem três que são partilhadas pelos participantes do setor público e do setor privado: Padrões de Trabalho (ser exigido um trabalho que vá ao encontro de padrões de qualidade elevados), Perícia (ter de utilizar muitos conhecimentos especializados) e Volume de Trabalho (ter muito trabalho para fazer). Contudo, no que respeita aos Padrões de Trabalho e ao Volume de Trabalho, existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos resultados das subamostras, com os participantes do setor privado a percecionarem que estas características existem em maior quantidade na sua função atual (ver Quadro 19).

Os participantes do setor público percecionam como estando presentes em maior quantidade, com uma diferença média estatisticamente significativa (ver Quadro 19), a Contribuição para a Sociedade e os Valores, enquanto os participantes do setor privado, que trabalham numa organização lucrativa e que presta serviços profissionais a grandes empresas, consideram ter em maior quantidade, igualmente com uma diferença média estatisticamente significativa, a Competitividade no Setor (trabalhar num mercado competitivo) e o Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal.

Quadro 25

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características Presentes na Função Atual com Resultados Mais Elevados na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica Atual	Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Média	Desvio Padrão
1	Padrões de Trabalho	6,491	1,479	Contribuição para a Sociedade	6,227	1,363	Padrões de Trabalho	6,953	1,116
2	Perícia	6,038	1,403	Padrões de Trabalho	6,007	1,652	Volume de Trabalho	6,243	1,199
3	Volume de Trabalho	5,898	1,377	Valores	5,986	1,491	Perícia	6,167	1,307
4	Valores	5,708	1,439	Perícia	5,902	1,491	Competitividade no Setor	5,923	1,437
5	Contribuição para a Sociedade	5,469	1,506	Volume de Trabalho	5,535	1,460	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	5,803	1,704

Nota. São destacadas a negrito as características atuais com resultados mais elevados tanto na amostra total como nas duas subamostras. Os resultados para o teste-t nas escalas em que foram encontradas diferenças entre as médias encontram-se no Quadro 19.

7.1.3.2. Características percebidas como mais presentes na função atual por idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo

No Quadro 26 figuram as cinco características consideradas como existindo a um nível mais elevado pelos diferentes subgrupos etários, e também de acordo com o tempo de permanência na função, tipo de função desempenhada e sexo.

Em relação às características percebidas como mais presentes na função atual, existe uma assinalável concordância entre o subgrupo dos 21 aos 30 anos de idade e o subgrupo dos 31 aos 45 anos de idade. Isto apesar de no subgrupo dos 21-30 anos de idade existir um maior peso de participantes da organização do setor privado (que representam 62% da totalidade dos participantes pertencentes a este grupo etário), e no subgrupo dos 31-45 anos de idade existir um maior equilíbrio entre os participantes dos setores público e privado (53% e 47% do total dos participantes pertencentes a este nível etário, respetivamente). Assim, quatro das

cinco características atuais com classificações médias mais elevadas são comuns: Padrões de Trabalho, Perícia, Volume de Trabalho e Valores.

Os participantes do nível etário dos 46 aos 65 anos de idade percecionam igualmente como presentes num grau elevado a exigência quanto aos Padrões de Trabalho, a existência de um Volume de Trabalho elevado e a possibilidade de realizar um trabalho que vai ao encontro dos seus Valores pessoais. É de mencionar que 63% da totalidade dos participantes nesta faixa etária trabalham na organização do setor público.

Realizou-se um teste do qui-quadrado para verificar se existe alguma associação entre o nível etário e a quantidade das características percecionada como presente na atual função. Para a realização deste teste, e para garantir o cumprimento dos requisitos mínimos de existência de pelo menos 80% das células com valores superiores a cinco, os resultados de 0 a 8 foram recategorizados em dois níveis, um nível agrupando os resultados de 0 (nenhuma quantidade presente) a 5 (presente uma quantidade média) e o segundo nível agrupando os resultados 6 (presente uma quantidade elevada) a 8 (presente a maior quantidade possível), seguindo o mesmo critério adotado para os testes de qui-quadrado realizados com os resultados nas escalas de Características Preferidas.

Os resultados são significativos para 10 dos 27 tipos de características considerados.

Estes resultados indicam que os participantes mais jovens (até 30 anos de idade) percecionam ter mais presentes a Competitividade no Setor ($\chi^2(2, N = 293) = 7,064, p < 0,029$) e Padrões de Trabalho elevados ($\chi^2(2, N = 293) = 10,914, p < 0,004$), e mais oportunidades de Progressão na Carreira e de auferir uma Remuneração elevada ($\chi^2(2, N = 293) = 6,107, p < 0,047$), de Desenvolvimento Pessoal ($\chi^2(2, N = 293) = 16,660, p < 0,000$), de Trabalho em Equipa ($\chi^2(2, N = 293) = 12,970, p < 0,002$), de serem tratados com Equidade ($\chi^2(2, N = 293) = 7,113, p < 0,029$), de receber Apoio da Chefia Direta ($\chi^2(2, N = 293) = 7,380, p < 0,025$), de dispor de bons Recursos Materiais ($\chi^2(2, N = 293) = 9,241, p < 0,010$) e

de usufruir de um bom Ambiente Físico de Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 11,151, p < 0,004$). De salientar que 68% dos sujeitos com idade até 30 anos pertencerem à organização do setor privado e que os resultados em todas estas características são, em média, significativamente mais elevados nesta subamostra comparativamente com a do setor público (ver Quadro 19).

Inversamente, os resultados vão no sentido de os participantes mais velhos considerarem ter uma maior quantidade de oportunidade para desempenhar funções que envolvem Responsabilidade de gestão ou supervisão ($\chi^2(2, N = 293) = 13,891, p < 0,001$).

No entanto, a força destas associações entre perceção da quantidade das características presentes na função atual e nível etário é fraca. Os valores de Φ variam entre 0,144 e 0,238, pelo que a idade explica somente 2,1%, para a presença de oportunidades de Progressão na Carreira & Remuneração elevada, a 5,7%, para o Desenvolvimento Pessoal, da variância dos resultados.

Na análise dos resultados de acordo com o tempo de permanência na função atual, independentemente dos anos no seu exercício são percecionados como presentes em maior quantidade ter de ir ao encontro de Padrões de Trabalho elevados, ter de utilizar muita Perícia e ter um grande Volume de Trabalho. Por outro lado, parece facilmente explicável o facto de os participantes com menos de dois anos de desempenho da função atual referirem como muito presentes as oportunidades de Desenvolvimento Pessoal, dada a provável fase de aprendizagem inicial das atividades e dos conhecimentos envolvidos em que se encontram. Também o facto de 72% dos participantes com menor tempo de permanência na função atual pertencerem à organização do setor privado é explicativo não só da perceção da existência em maior quantidade de oportunidades de Desenvolvimento, como de Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social, visto que os participantes do setor privado percecionam existir significativamente em maior quantidade estas características no seu local de trabalho do que os participantes do setor público (ver ponto 7.1.1. e Quadro 19).

Foi efetuado um teste do qui-quadrado para examinar se existe alguma associação entre o tempo de permanência na função e a quantidade de características considerada como estando disponível. Para este efeito, os resultados foram recategorizados em dois níveis, tal como referido anteriormente.

Os resultados do qui-quadrado são significativos para 16 das 27 escalas e vão, maioritariamente, no sentido de os participantes há menos de dois anos na atual função percecionarem essas características como mais presentes do que os participantes a exercerem há mais tempo a função. É o caso do Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal ($\chi^2(2, N = 293) = 17,425, p < 0,000$), Padrões de Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 14,546, p < 0,001$), Objetivos Exigentes ($\chi^2(2, N = 293) = 7,700, p < 0,021$), Progressão na Carreira & Remuneração ($\chi^2(2, N = 293) = 17,526, p < 0,000$), Desenvolvimento Pessoal ($\chi^2(2, N = 293) = 44,998, p < 0,000$), Competitividade no Setor ($\chi^2(2, N = 293) = 26,431, p < 0,000$), Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social ($\chi^2(2, N = 293) = 20,488, p < 0,000$), Expressão da Opinião ($\chi^2(2, N = 293) = 25,031, p < 0,000$), Equidade ($\chi^2(2, N = 293) = 35,345, p < 0,000$), Apoio da Chefia Direta & *Feedback* ($\chi^2(2, N = 293) = 23,931, p < 0,000$), Clareza do Papel ($\chi^2(2, N = 293) = 8,331, p < 0,016$), Recursos Materiais ($\chi^2(2, N = 293) = 8,882, p < 0,012$) e Ambiente Físico de Trabalho ($\chi^2(2, N = 293) = 13,109, p < 0,001$). A este facto não será alheio todas estas características, à exceção da Clareza do Papel, serem vistas como mais presentes pelos participantes do setor privado, subamostra a que pertence a maioria (72%) dos participantes a exercerem há menos tempo a função.

Tanto os participantes há menos de dois anos como há três a dez anos no exercício da função atual percecionam como mais presente o baixo risco de acidentes (Segurança no Trabalho) ($\chi^2(2, N = 293) = 6,553, p < 0,058$).

Quanto à oportunidade para desempenharem funções com Responsabilidade de chefia, esta é vista como proporcionada em maior quantidade pelos participantes com até dois anos e com mais de dez anos de desempenho da função atual ($\chi^2(2, N = 293) = 7,783,553, p < 0,020$).

Já os sujeitos com três a dez anos e com mais de dez anos de permanência na função atual são os que consideram ter a oportunidade de dar uma maior Contribuição para a Sociedade ($\chi^2(2, N = 293) = 6,294, p < 0,043$).

A força das associações encontradas é pequena ou moderada, pois os valores de Φ vão de 0,147 a 0,392. Consequentemente, o tempo de exercício da função explica entre 2,2%, para a Contribuição para a Sociedade, e 15,4%, para o Desenvolvimento Pessoal, da variância dos resultados.

Da análise das características atuais com classificações médias mais elevadas consoante o tipo de função ocupada, ressalta uma concordância quanto às mais presentes independentemente do nível da função exercida. Mais uma vez, os Padrões de Trabalho, a Perícia e o Volume de Trabalho são alvo da escolha tanto dos participantes a exercer funções de chefia, como de técnico qualificado ou de administrativo / operacional.

O destaque dado à presença na função atual de Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e de Competitividade no Setor pelos participantes a exercer funções de chefia relaciona-se com 94% deste subgrupo ser constituído por participantes da organização do setor privado (ver Quadro 25).

No sentido de examinar a existência de relações entre o tipo de função desempenhada e a quantidade percebida de presença das características, efetuou-se, uma vez mais, um teste do qui-quadrado, com os resultados agrupados em dois níveis, como previamente descrito. Os resultados do qui-quadrado atingem níveis significativos em 23 das escalas. Os participantes a exercerem funções de Direção e Chefia tendem a considerar que 21 destas características estão mais presentes no seu exercício profissional, nomeadamente Baixo Equilíbrio Trabalho-

Vida Pessoal ($\chi^2(2, N = 292) = 42,761, p < 0,000$), Padrões de Trabalho ($\chi^2(2, N = 292) = 19,007, p < 0,000$), Volume de Trabalho ($\chi^2(2, N = 292) = 13,100, p < 0,001$), Objetivos Exigentes ($\chi^2(2, N = 292) = 39,012, p < 0,000$), Progressão na Carreira & Remuneração ($\chi^2(2, N = 292) = 13,048, p < 0,001$), Desenvolvimento Pessoal ($\chi^2(2, N = 292) = 26,665, p < 0,000$), Foco Financeiro ($\chi^2(2, N = 292) = 13,353, p < 0,001$), Competição Interna ($\chi^2(2, N = 292) = 53,165, p < 0,000$), Competitividade no Setor ($\chi^2(2, N = 292) = 68,671, p < 0,000$), Pagamento por Resultados ($\chi^2(2, N = 292) = 27,933, p < 0,000$), Responsabilidade ($\chi^2(2, N = 292) = 14,953, p < 0,001$), Expressão da Opinião ($\chi^2(2, N = 292) = 48,971, p < 0,000$), Autonomia ($\chi^2(2, N = 292) = 19,936, p < 0,000$), Perícia ($\chi^2(2, N = 292) = 17,227, p < 0,000$), Equidade ($\chi^2(2, N = 292) = 22,408, p < 0,000$), Segurança de Emprego ($\chi^2(2, N = 292) = 6,298, p < 0,043$), Apoio da Chefia Direta & *Feedback* ($\chi^2(2, N = 292) = 6,774, p < 0,034$), Clareza do Papel ($\chi^2(2, N = 292) = 7,825, p < 0,020$), Prazer ($\chi^2(2, N = 292) = 25,158, p < 0,000$), Recursos Materiais ($\chi^2(2, N = 292) = 41,445, p < 0,000$) e bom Ambiente Físico de Trabalho ($\chi^2(2, N = 292) = 48,380, p < 0,000$).

O Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social ($\chi^2(2, N = 292) = 29,592, p < 0,000$) é visto como existindo em maior quantidade tanto pelos participantes a exercer funções de Diretor / Chefia, como pelos ocupando funções de Técnico Superior / Qualificado.

Já a Contribuição para a Sociedade ($\chi^2(2, N = 292) = 17,076, p < 0,000$) é considerada como estando mais presente pelos Técnicos Superiores / Qualificados e pelos Administrativos / Operacionais.

Comparativamente com o nível etário e o tempo de permanência na função atual, o nível funcional mostra-se mais relacionado com a perceção da quantidade disponível da maior parte das características incluídas no Questionário de Compromisso. Os valores de Φ encontram-se compreendidos entre 0,147 e 0,485, explicando 2,2% a 23,5% da variância dos resultados. As escalas que mostram maior relação entre o nível funcional mais elevado e a

percepção de maior quantidade disponível da característica são a Competição Interna, a Competitividade no Setor, a Expressão da Opinião e o bom Ambiente Físico de Trabalho. É, contudo, de salientar que 94% dos participantes a exercerem funções de Direção e Chefia pertencem à organização do setor privado, subamostra em que os resultados médios quanto à presença destas características na função atual são significativamente mais elevados (ver Quadro 19).

Relativamente às características percecionadas como mais presentes pelos participantes do sexo masculino e do sexo feminino, existem quatro consensuais, novamente Padrões de Trabalho, Perícia, Volume de Trabalho e Valores, não obstante 65% dos participantes do sexo feminino pertencerem à organização do setor privado e 65% dos participantes do sexo masculino serem da organização do setor público. Isto explica a presença da Contribuição para a Sociedade como uma das características consideradas como presentes em significativamente menor quantidade pelas participantes [$M = 5,196$, $DP = 1,467$; $t = 3,419$, $df = 291$, $p = 0,001$], comparativamente com os participantes do sexo masculino (ver Quadro 26), e o facto de existir igualmente uma diferença estatisticamente significativa na quantidade média de presença da característica Valores, com os participantes masculinos a percecionarem-na como significativamente mais presente ($t = 2,667$, $df = 291$, $p = 0,008$) do que as participantes (ver Quadro 26).

Quadro 26

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características Presentes na Função Atual com Resultados Mais Elevados por Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo

Ordenação	Idade									Tempo de Permanência na Função								
	21-30 anos de idade n = 105			31-45 anos de idade n = 161			46 - 65 anos de idade n = 27			Até 2 anos n = 87			3-10 anos n = 172			Mais de 10 anos n = 34		
	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão
1	Padrões de Trabalho	6,771	1,252	Padrões de Trabalho	6,407	1,550	Padrões de Trabalho	5,907	1,670	Padrões de Trabalho	6,914	1,157	Padrões de Trabalho	6,407	1,464	Volume de Trabalho	6,353	1,672
2	Perícia	6,119	1,317	Perícia	6,081	1,388	Volume de Trabalho	5,722	1,643	Perícia	6,236	1,212	Perícia	5,983	1,368	Padrões de Trabalho	5,838	1,953
3	Volume de Trabalho	5,895	1,310	Volume de Trabalho	5,929	1,379	Valores	5,722	1,546	Desenvolv. Pessoal	6,000	1,587	Valores	5,805	1,352	Perícia	5,809	1,931
4	Trab. Equipa & Qual. Cont. Social	5,800	1,476	Valores	5,755	1,484	Variedade das Tarefas	5,685	1,636	Trab. Equipa & Qual. Cont. Social	5,986	1,405	Volume de Trabalho	5,799	1,322	Variedade das Tarefas	5,412	1,893
5	Valores	5,633	1,347	Contrib. Sociedade	5,584	1,476	Contrib. Sociedade	5,574	1,399	Volume de Trabalho	5,914	1,339	Contrib. Sociedade	5,663	1,543	Contrib. Sociedade	5,382	1,737
Ordenação	Tipo de Função									Sexo								
	Chefias n = 81			Técnicos Superiores / Qualificados n = 151			Administrativos / Operacionais n = 60			Sexo Masculino n = 135			Sexo Feminino n = 158					
	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Média	Desvio Padrão			
1	Padrões de Trabalho	7,148	0,896	Padrões de Trabalho	6,371	1,510	Volume de Trabalho	5,942	1,456	Padrões de Trabalho	6,396	1,526	Padrões de Trabalho	6,573	1,437			
2	Perícia	6,630	0,984	Perícia	5,983	1,399	Padrões de Trabalho	5,925	1,722	Perícia	6,085	1,312	Volume de Trabalho	6,019	1,397			
3	Baixo Equilíbrio Trab.-Vida Pessoal	6,358	1,316	Valores	5,960	1,374	Contrib. Sociedade	5,433	1,425	Valores	5,948	1,405	Perícia	5,997	1,480			
4	Volume de Trabalho	6,346	1,147	Contrib. Sociedade	5,868	1,492	Perícia	5,392	1,589	Contribuição para a Sociedade	5,789	1,493	Valores	5,503	1,439			
5	Competitividade no Setor	6,154	1,216	Volume de Trabalho	5,642	1,408	Valores	5,275	1,708	Volume de Trabalho	5,756	1,345	Variedade das Tarefas	5,449	1,469			

Nota. São destacadas a negrito as características atuais com valores mais elevados em todos os subgrupos dentro de cada uma das subamostras consideradas.

7.1.4. Características da função preferidas e atuais com resultados mais baixos

7.1.4.1. Características da função ideal com resultados mais baixos no grupo total e nas subamostras dos setores público e privado

Nas características incluídas no questionário que apresentam resultados mais baixos quanto à quantidade desejada numa função ideal, existe sobreposição entre resultados das subamostras do setor privado e do setor público em quatro das cinco escalas com médias mais baixas, sendo estas a Competição Interna (ter de competir com colegas), Foco Financeiro (ser exigido que aumente a faturação ou corte custos), Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (ter de trabalhar além do horário normal) e Objetivos Exigentes (ter de atingir objetivos difíceis). Contudo, relativamente às características Foco Financeiro e Objetivos Exigentes, os participantes do setor privado obtiveram resultados médios significativamente mais elevados (ver Quadros 19 e 27).

Entre as cinco características menos desejadas numa função ideal, surge, ainda, na subamostra do setor público, e com resultados significativamente mais baixos (ver Quadros 19 e 27), a Competitividade no Setor (trabalhar num mercado competitivo), e na do setor privado o Volume de Trabalho (ter muito trabalho para fazer).

Os resultados médios mais baixos nas escalas das características preferidas numa função ideal são apresentados no Quadro 27. A quantidade média desejada de presença destas características varia entre 3,811 (Pouca a Média) para a Competição Interna (setor público) e 5,537 (Média a Elevada) para o Volume de Trabalho (setor privado).

Quadro 27

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Baixos na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão	Característica Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Competição Interna	3,939	1,644	Competição Interna	3,811	1,733	Competição Interna	4,060	1,550
2	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	4,309	1,654	Foco Financeiro	4,066	1,929	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	4,153	1,656
3	Foco Financeiro	4,456	1,730	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	4,472	1,642	Foco Financeiro	4,827	1,425
4	Competitividade no Setor	5,137	1,533	Competitividade no Setor	4,654	1,693	Objetivos Exigentes	5,533	1,226
5	Objetivos Exigentes	5,225	1,358	Objetivos Exigentes	4,902	1,418	Volume de Trabalho	5,537	1,098

Nota. São destacadas a negrito as características preferidas com resultados mais baixos na amostra total e nas subamostras. Os resultados para o teste-t nas escalas em que foram encontradas diferenças entre as médias encontram-se no Quadro 19.

7.1.4.2. Características percebidas como menos presentes na função atual pelo grupo total e pelas subamostras dos setores público e privado

Em relação à função atual, constata-se igualmente coincidência entre quatro das cinco características percebidas pela subamostra do setor público e pela subamostra do setor privado como estando menos presentes. Assim, em média, os participantes consideram que na função que desempenham existe pouca a média quantidade de oportunidades de ter uma remuneração que depende do seu desempenho (Pagamento por Resultados), de carreira e de ganhar muito dinheiro (Progressão na Carreira & Remuneração), de desempenhar uma função com responsabilidades de gestão ou supervisão (Responsabilidade) e de ser exigido que aumentem a faturação ou cortem custos (Foco Financeiro).

A subamostra do setor público considera que trabalha num mercado pouco competitivo (Competitividade no Setor), enquanto na subamostra do setor privado a característica Influência Alargada (ter influência na organização para além do estrito âmbito da sua função)

está entre as cinco que apresentam resultados médios mais baixos quanto à sua presença atual.

De realçar que os resultados médios mais elevados da subamostra do setor privado indicam que estes participantes, embora considerando estas características como as menos disponíveis no seu local de trabalho, percebem existir uma maior quantidade, significativa a nível estatístico (ver Quadro 19), de Pagamento por Resultados, Progressão na Carreira & Remuneração e Foco Financeiro comparativamente com os participantes da organização pública.

Os resultados médios mais baixos nas escalas das Características da Função Atual são apresentados no Quadro 28. A percepção da quantidade média de presença destas características na função atual varia entre 1,397 (Muito Pouca) e 4,327 (Média).

Quadro 28

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Atual com Resultados Mais Baixos na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica Atual	Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Média	Desvio Padrão
1	Pagamento por Resultados	2,538	1,951	Progressão na Carreira & Remuneração	1,397	1,418	Responsabilidade	3,280	2,086
2	Progressão na Carreira & Remuneração	2,620	1,992	Pagamento por Resultados	1,416	1,461	Pagamento por Resultados	3,607	1,751
3	Responsabilidade	3,067	2,225	Responsabilidade	2,843	2,348	Progressão na Carreira & Remuneração	3,787	1,706
4	Foco Financeiro	3,626	2,105	Foco Financeiro	2,892	2,182	Influência Alargada	4,063	1,624
5	Influência Alargada	3,852	1,823	Competitividade no Setor	2,962	1,856	Foco Financeiro	4,327	1,771

Nota. São destacadas a negrito as características atuais com resultados mais baixos tanto na amostra total como nas duas subamostras. Os resultados para o teste-t nas escalas em que foram encontradas diferenças entre as médias encontram-se no Quadro 19.

7.1.4.3. Características da função ideal com resultados mais baixos por idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo

O Quadro 29 contém a comparação, por níveis etários, tempo na função atual, nível funcional e sexo, dos resultados médios mais baixos quanto à quantidade desejada das características incluídas no Questionário de Compromisso.

Da análise deste quadro evidencia-se uma elevada consonância entre todos os subgrupos considerados. As características que despertam menor preferência independentemente de idade, experiência e tipo de função e sexo são a Competição Interna, o Foco Financeiro e o Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal. A quantidade média preferida destas características situa-se num intervalo entre 3,583 (Pouca a Média), para a Competição Interna, no caso da subamostra de Administrativos / Operacionais, e 4,944 (Média a Elevada), para o Foco Financeiro, na subamostra de participantes com 45 a 65 anos de idade.

A Competitividade no Setor e os Objetivos Exigentes são características cuja presença é menos desejada em dez das onze subamostras consideradas no Quadro 29.

Quanto a existir uma relação entre a preferência por estas características e variáveis demográficas, os testes t e de qui-quadrado realizados revelam as seguintes associações:

- Participantes mais jovens (21-30 anos de idade) apresentam resultados significativamente mais elevados na quantidade desejada numa função ideal de Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (ver ponto 7.1.2.2.) do que os participantes dos outros níveis etários;
- Participantes do sexo masculino revelam resultados médios significativamente mais elevados na quantidade desejada numa função ideal de Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e de Competição Interna (ver ponto 7.1.2.5.) do que as participantes do sexo feminino;

- Participantes que desempenham funções de Técnico Superior / Qualificado apresentam resultados significativamente mais elevados na quantidade desejada numa função ideal de Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e de Volume de Trabalho (ver ponto 7.1.2.4) do que os participantes com outro tipo de função;
- Participantes que exercem funções de Chefia apresentam resultados significativamente mais elevados na quantidade desejada numa função ideal de presença de Objetivos Exigentes (ver ponto 7.1.2.4) relativamente aos participantes de outros níveis funcionais;
- Participantes há menos tempo na função atual (até dois anos) preferem uma maior quantidade de Objetivos Exigentes e de Competitividade no Setor (ver ponto 7.1.2.3) do que os participantes há mais tempo no exercício da função.

Quadro 29

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características da Função Ideal com Resultados Mais Baixos por Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo

Ordenação	Idade									Tempo de Permanência na Função								
	21-30 anos de idade n = 105			31-45 anos de idade n = 161			46-65 anos de idade n = 27			Até 2 anos n = 87			3-10 anos n = 172			Mais de 10 anos n = 34		
	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão
1	Competição Interna	4,033	1,588	Competição Interna	3,826	1,667	Competição Interna	4,241	1,717	Competição Interna	4,270	1,545	Competição Interna	3,794	1,670	Competição Interna	3,824	1,678
2	Foco Financeiro	4,357	1,648	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,102	1,615	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,500	2,112	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,345	1,669	Foco Financeiro	4,256	1,671	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,382	1,591
3	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,576	1,550	Foco Financeiro	4,438	1,716	Foco Financeiro	4,944	2,077	Foco Financeiro	4,833	1,564	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,276	1,667	Foco Financeiro	4,500	2,246
4	Competitividade Setor	5,395	1,542	Competitividade Setor	4,975	1,503	Objetivos Exigentes	5,000	1,293	Objetivos Exigentes	5,586	1,232	Competitividade Setor	4,910	1,482	Competitividade Setor	4,574	1,962
5	Objetivos Exigentes	5,395	1,384	Objetivos Exigentes	5,152	1,348	Competitividade Setor	5,093	1,600	Volume Trabalho	5,695	0,963	Objetivos Exigentes	5,044	1,392	Objetivos Exigentes	5,221	1,344
Ordenação	Tipo de Função									Sexo								
	Chefias n = 81			Téc. Superiores / Qualificados n = 151			Administrativos / Operacionais n = 60			Sexo Masculino n = 135			Sexo Feminino n = 158					
	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão	Caract. Preferida	Média	Desvio Padrão			
1	Competição Interna	4,000	1,673	Competição Interna	4,036	1,664	Competição Interna	3,583	1,527	Competição Interna	4,167	1,616	Competição Interna	3,744	1,647			
2	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,130	1,735	Foco Financeiro	4,407	1,769	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	3,975	1,701	Foco Financeiro	4,370	1,861	Baixo Equilíbrio Trab-Vida Pessoal	4,136	1,580			
3	Foco Financeiro	4,654	1,520	Baixo Eq. Trab-Vida Pessoal	4,540	1,570	Foco Financeiro	4,292	1,901	Baixo Equilíbrio Trab-Vida Pessoal	4,511	1,721	Foco Financeiro	4,528	1,611			
4	Volume Trabalho	5,383	1,013	Competitividade Setor	5,119	1,567	Competitividade Setor	4,733	1,684	Competitividade Setor	4,985	1,735	Competitividade Setor	5,266	1,329			
5	Competitividade Setor	5,463	1,286	Objetivos Exigentes	5,258	1,377	Objetivos Exigentes	4,775	1,373	Objetivos Exigentes	5,170	1,280	Objetivos Exigentes	5,272	1,424			

Nota. São destacadas a negrito as características preferidas com valores mais baixos em todos os subgrupos dentro de cada uma das subamostras consideradas.

7.1.4.4. Características percebidas como menos presentes na função atual por idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo

O Quadro 30 reúne a informação sobre as cinco classificações médias mais baixas relativamente à presença das características na função atual, dentro de cada sexo e do nível etário, funcional e de experiência na função.

Da análise dos dados deste quadro emerge o consenso quanto à baixa presença de uma remuneração que dependa do desempenho (Pagamento por Resultados) e de oportunidades de carreira e de auferir uma remuneração elevada (Progressão na Carreira & Remuneração), independentemente do nível etário, funcional e de permanência na função, e do sexo dos participantes. Surgem igualmente com resultados mais baixos de uma forma transversal as características Foco Financeiro (ser exigido o aumento da faturação ou o corte de custos), que está entre as cinco características com classificações mais baixas em todos os subgrupos agora considerados, à exceção dos participantes a desempenharem há mais de 10 anos a função atual, e a Responsabilidade (ter um papel de gestão ou supervisão), que não se encontra entre as cinco características com resultados médios mais baixos apenas no subgrupo dos 46 aos 65 anos de idade. De relevar que o Foco Financeiro se encontra igualmente entre as características menos preferidas, pelo que a sua baixa presença na função atual não surge como uma provável fonte de desajuste entre preferência e quantidade disponível.

Os participantes na faixa etária dos 21 aos 30 anos e os há menos de dois anos na função atual, embora considerem a Progressão na Carreira e a oportunidade de auferir uma Remuneração elevada entre as características menos disponíveis, consideram-na significativamente mais presente do que os participantes dos níveis etários mais elevados e há mais tempo na função. Por outro lado, os participantes mais velhos percebem que têm

mais oportunidade de exercer funções com Responsabilidade de gestão e supervisão (ver resultados do teste do qui-quadrado no ponto 7.1.3.2.).

Refira-se que, conquanto quatro das cinco características com classificações médias mais baixas sejam comuns aos três níveis funcionais, os participantes com funções de chefia as consideram como estando significativamente mais presentes na função atual do que os restantes participantes, tal como revelam os resultados do teste do qui-quadrado realizado e cujos resultados são expostos no ponto 7.1.3.2.

É de salientar a sobreposição absoluta, tanto quanto às cinco características consideradas como menos presentes na atual função como quanto à sua ordenação, nos participantes do sexo masculino e do sexo feminino. No entanto, o teste-t de diferença entre médias de amostras independentes revela existirem diferenças significativas entre a média dos resultados dos participantes masculinos e das participantes no que se refere à quantidade de Progressão na Carreira & Remuneração ($t = -1,951$, $df = 291$, $p = 0,052$) e de Foco Financeiro ($t = -2,056$, $df = 272$, $p = 0,041$), mais elevada no caso do sexo feminino. Isto vai ao encontro das diferenças significativas encontradas no mesmo sentido, nas médias dos resultados obtidos por participantes do setor público e do setor privado, quanto à presença destas características na função atual (ver Quadro 19), o que é expectável dado que 65% da subamostra do sexo masculino corresponde a participantes do setor público e 65% da subamostra do sexo feminino é constituída por participantes do setor privado.

Quadro 30

Questionário de Compromisso no Trabalho. Características Presentes na Função Atual com Resultados Mais Baixos por Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo

Ordenação	Idade									Tempo de Permanência na Função								
	21-30 anos de idade n = 105			31-45 anos de idade n = 161			46-65 anos de idade n = 27			Até 2 anos n = 87			3-10 anos n = 172			Mais de 10 anos n = 34		
	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão
1	Responsabilidade	2,171	1,946	Progressão Carreira & Remuner.	2,366	1,888	Progressão Carreira & Remuner.	2,028	1,665	Pagamento Resultados	3,121	1,921	Progressão Carreira & Remuner.	2,064	1,733	Progressão Carreira & Remuner.	2,250	2,071
2	Pagamento Resultados	2,624	1,932	Pagamento Resultados	2,500	1,978	Pagamento Resultados	2,426	1,915	Responsabilidade	3,161	2,447	Pagamento Resultados	2,250	1,871	Pagamento Resultados	2,500	2,139
3	Progressão Carreira & Remuner.	3,162	2,115	Responsabilidade	3,475	2,213	Competitividade Setor	3,648	2,218	Progressão Carreira & Remuner.	3,865	1,900	Responsabilidade	2,962	2,102	Responsabilidade	3,353	2,265
4	Influência Alargada	3,329	1,796	Foco Financeiro	3,711	2,142	Competição Interna	3,759	1,734	Influência Alargada	3,937	1,819	Foco Financeiro	3,326	2,122	Prazer	3,544	2,200
5	Foco Financeiro	3,457	2,037	Apoio Chefia & Feedback	4,037	1,755	Foco Financeiro	3,778	2,185	Foco Financeiro	4,121	1,975	Influência Alargada	3,788	1,801	Apoio Chefia Direta & Feedback	3,735	1,653
Ordenação	Tipo de Função									Sexo								
	Chefias n = 81			Técnicos Superiores / Qualificados n = 151			Administrativos / Operacionais n = 60			Sexo Masculino n = 135			Sexo Feminino n = 158					
	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão	Caract. Atual	Média	Desvio Padrão			
1	Progressão Carreira & Remuner.	4,059	1,577	Pagamento Resultados	1,891	1,732	Progressão Carreira & Remuner.	1,713	1,604	Pagamento Resultados	2,315	1,938	Pagamento Resultados	2,728	1,947			
2	Pagamento Resultados	4,099	1,617	Progressão Carreira & Remuner.	2,199	1,934	Pagamento Resultados	2,017	1,692	Progressão Carreira & Remuner.	2,376	2,033	Progressão Carreira & Remuner.	2,829	1,938			
3	Responsabilidade	4,123	2,012	Responsabilidade	2,593	2,310	Responsabilidade	2,817	1,804	Responsabilidade	3,193	2,385	Responsabilidade	2,959	2,079			
4	Influência Alargada	4,148	1,556	Foco Financeiro	3,205	2,190	Foco Financeiro	3,208	2,104	Foco Financeiro	3,352	2,213	Foco Financeiro	3,861	1,986			
5	Foco Financeiro	4,698	1,501	Influência Alargada	3,599	1,952	Competição Interna	3,333	1,643	Influência Alargada	3,837	1,915	Influência Alargada	3,864	1,746			

Nota. São destacadas a negrito as características atuais com valores mais baixos em todos os subgrupos dentro de cada uma das subamostras consideradas.

7.1.5. Influência da idade, tempo na função, tipo de função e sexo no estado psicológico e nos comportamentos de compromisso

Os resultados de um teste do qui-quadrado apenas revelam uma associação entre nível etário e a faceta Alinhamento ($\chi^2(2, N = 293) = 7,960, p < 0,019$), sendo que são os participantes com mais de 46 anos de idade que apresentam o resultado médio mais elevado. A força desta relação é, todavia, fraca, sendo o $\Phi = 0,165$, explicando somente 2,7% da variância nos resultados.

Existe uma relação significativa entre menor tempo de permanência na função (até dois anos) e resultados mais elevados nas facetas Alinhamento ($\chi^2(2, N = 293) = 32,672, p < 0,000$), Energia ($\chi^2(2, N = 293) = 6,579, p < 0,037$), Identificação ($\chi^2(2, N = 293) = 7,840, p < 0,020$) e Nível Global de Compromisso ($\chi^2(2, N = 293) = 8,308, p < 0,016$), com a força da relação a variar entre $\Phi = 0,150$ e $\Phi = 0,334$, explicando 2,3%, no caso da Energia, a 11,2%, no caso do Alinhamento, da variância nos resultados. Já quanto às consequências comportamentais do compromisso, a relação entre menor tempo de exercício da função e Defesa da Organização é significativa ($\chi^2(2, N = 293) = 9,308, p < 0,010$), com $\Phi = 0,178$, correspondendo a 3,2% de variância nos resultados.

Não se encontra nenhuma relação entre tipo de função desempenhada e os resultados nas facetas do estado psicológico ou nos comportamentos de compromisso.

Os resultados do teste-t de amostras independentes indicam diferenças significativas entre sexos, sendo que as participantes do sexo feminino obtêm em média resultados mais elevados nas duas facetas do estado psicológico de compromisso com um foco mais cognitivo e racional: Alinhamento [Sexo Masculino: $M = 4,790$, $DP = 2,040$, Sexo Feminino: $M = 5,300$, $DP = 1,958$; $t = -2,178$, $df = 291$, $p = 0,030$] e Absorção [Sexo Masculino: $M = 5,299$, $DP = 1,436$, Sexo Feminino: $M = 5,823$, $DP = 1,484$; $t = -3,058$, $df = 291$, $p = 0,002$], e também no Nível Global de Compromisso [Sexo Masculino: $M = 5,336$, $DP = 1,362$, Sexo Feminino: M

=5,712, DP = 1,354; $t = -2,357$, $df = 291$, $p = 0,019$]. Observam-se igualmente diferenças significativas nos comportamentos de compromisso Esforço [Sexo Masculino: $M = 6,442$, DP = 1,279, Sexo Feminino: $M = 6,994$, DP = 1,140; $t = -3,869$, $df = 271$, $p = 0,000$] e Defesa da Organização [Sexo Masculino: $M = 5,753$, DP = 1,917, Sexo Feminino: $M = 6,200$, DP = 1,674; $t = -2,133$, $df = 291$, $p = 0,034$], com as participantes a obterem resultados médios mais elevados.

Dado que se observam diferenças significativas no Nível Global de Compromisso entre participantes do setor público e do setor privado, apresentando esta subamostra um resultado médio superior (ver ponto 7.1.1.), foi-se investigar se isto é verdadeiro para os diferentes grupos etários, dentro de cada nível funcional e subgrupo por tempo de permanência na função, e para ambos os sexos.

Com este fim, conduziu-se uma análise da variância (ANOVA) entre grupos com dois fatores, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 23, SPSS Inc., Chicago, IL), para explorar a interação entre setor de atividade e idade, tempo de permanência na função, tipo de função e sexo, e a variável dependente Nível Global de Compromisso.

Os resultados indicam existir interação significativa entre os fatores setor de atividade e idade ($F(2, 287) = 4,595$, $p = 0,011$, η^2 parcial = 0,031), isto apesar de não haver diferenças significativas entre níveis etários nos resultados médios do Nível Global de Compromisso. De acordo com o gráfico apresentado na Figura 4, o resultado médio mais elevado corresponde aos participantes do setor público com 46 ou mais anos de idade e o mais baixo igualmente aos participantes do setor público, mas com 31 a 45 anos de idade.

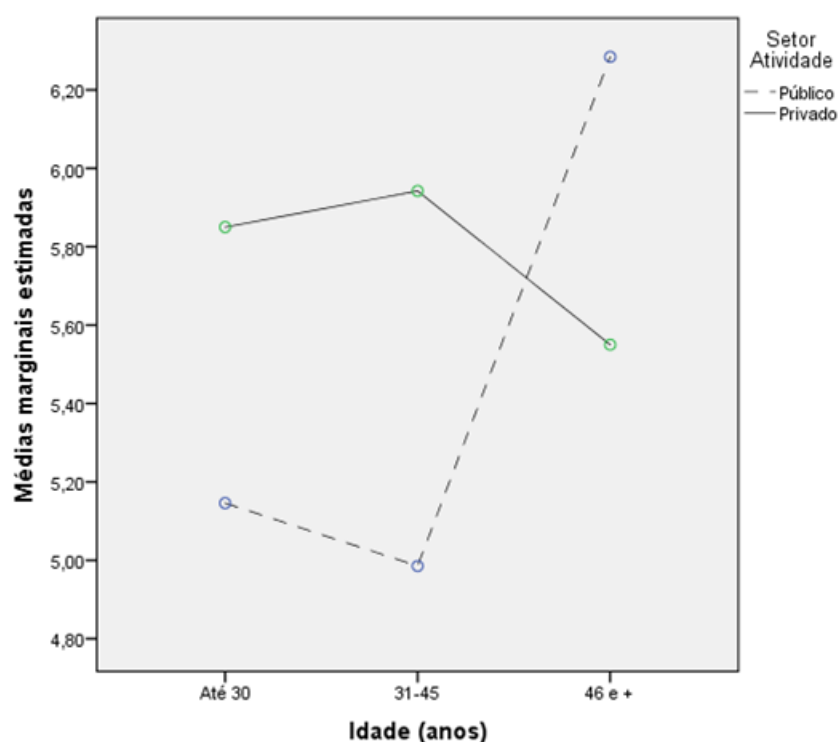


Figura 4. Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e nível etário.

Verifica-se uma tendência para existir uma interação significativa entre o fator setor de atividade e o fator tempo de permanência na função ($F(2, 287) = 3,537, p = 0,030, \eta^2 \text{ parcial} = 0,024$), sugerindo que a variância da variável dependente Nível Global de Compromisso não é homogênea em todos os subgrupos considerados. Todavia, como o valor do nível de significância é inferior a 0,05 mas não inferior a 0,01 têm de ser colocadas algumas reservas quanto à aceitação desta interação. A análise efetuada, de acordo com o indicado por Pallant (2005), do teste *Post-hoc* HSD de Tukey revela que existe uma diferença significativa entre os resultados médios obtidos pelos sujeitos há dois anos ou menos e pelos sujeitos há três a dez anos na função atual, sendo o dos primeiros mais elevado. Porém, não se registam diferenças significativas entre o resultado médio dos sujeitos com mais de dez anos de permanência na função e o resultado médio dos sujeitos com menos de dois anos ou com três

a dez anos no exercício da função. O resultado médio mais elevado é obtido pelos participantes do setor privado com mais de dez anos de permanência na função e o mais baixo exatamente pelos participantes com o mesmo tempo de exercício na função atual, mas que trabalham na organização do setor público, como se pode visualizar no gráfico da Figura 5.

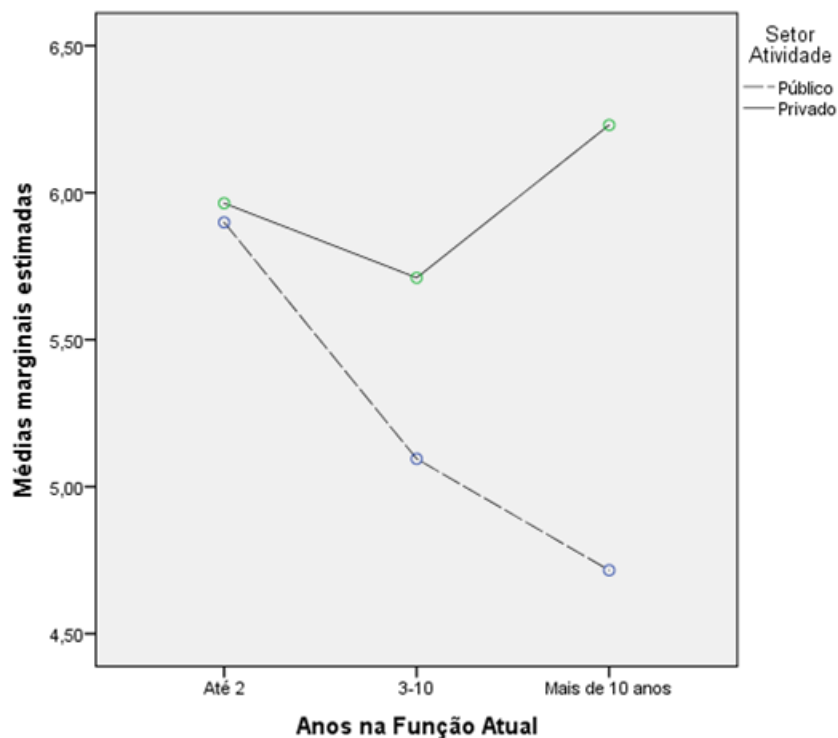


Figura 5. Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e tempo de permanência na função atual.

O efeito de interação entre o fator setor de atividade e o fator tipo de função desempenhada não apresenta significância estatística ($F(2, 286) = 0,364, p = 0,695, \eta^2 \text{ parcial} = 0,003$). Os resultados do teste HSD de Tukey indicam que não foram alcançadas diferenças estatisticamente significativas entre os resultados médios no Nível Global de Compromisso obtidos pelos sujeitos com diferentes níveis funcionais. Na Figura 6 estão representados

graficamente os resultados médios no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e tipo de função.

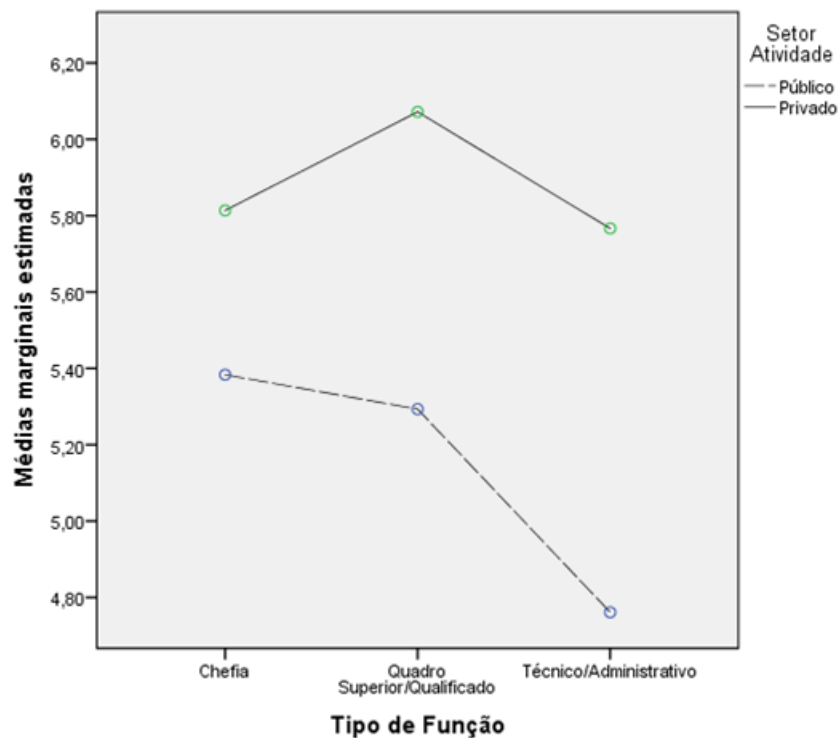


Figura 6. Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e tipo de função desempenhada.

Não se verifica uma interação significativa entre os fatores setor de atividade e sexo dos participantes ($F(1, 289) = 0,005$, $p = 0,942$, η^2 parcial = 0,000), indicando que não existe, em relação ao Nível Global de Compromisso, diferença significativa no efeito de se pertencer à organização do setor público ou privado entre homens e mulheres.

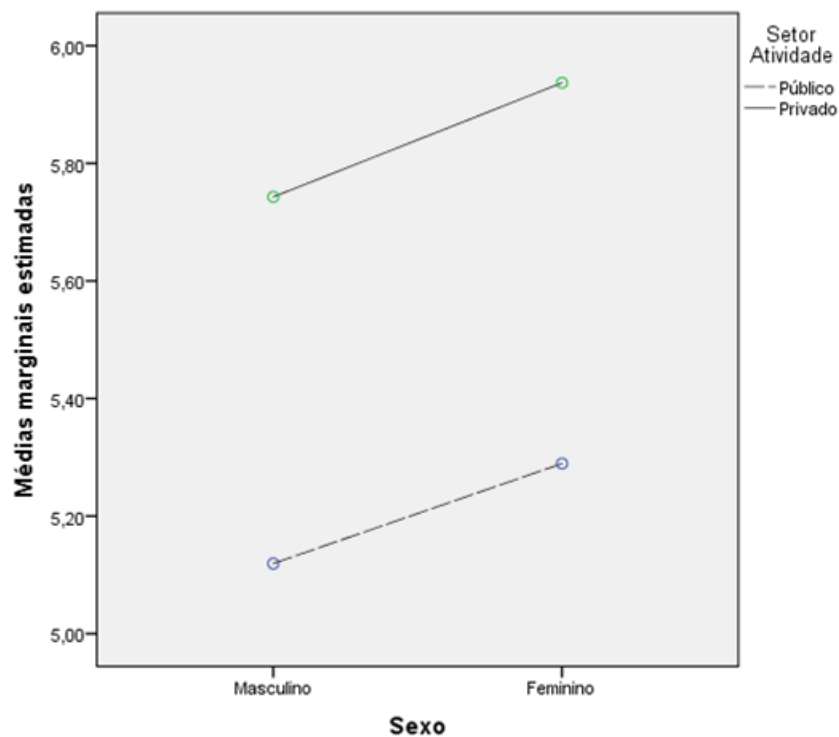


Figura 7. Médias no Nível Global de Compromisso por setor de atividade e sexo.

7.1.6. Diferenças entre características da função preferidas e atuais

O modelo de compromisso operacionalizado pelo questionário utilizado neste estudo pressupõe que a congruência entre a quantidade desejada e a quantidade presente de uma determinada característica da função ou do contexto de trabalho, tal como é percebida pelo respondente, terá impacto no seu nível de compromisso e de satisfação na função e na organização atuais. É, por isso, extremamente importante calcular a diferença entre a quantidade ou amplitude desejada quanto à presença das características e a quantidade dessas mesmas características percebida como existente.

Para cálculo das diferenças entre a quantidade desejada e a quantidade presente na função atual podemos utilizar duas formas de cálculo: algébrica e absoluta (Warr & Inceoglu, 2012).

Na análise algébrica, as diferenças entre os níveis preferidos (P) e atuais (A) das características são calculadas, utilizando a fórmula $P-A$, quer o respondente deseje mais ou menos quantidade da característica relativamente à quantidade de que atualmente usufrui. Assim, esta diferença pode ser positiva, se o respondente deseja que a característica esteja presente em maior quantidade do que está atualmente, ou negativa, se o respondente deseja que a característica esteja presente em menor quantidade do que está atualmente. Isto tem implicações quando se calcula a média das diferenças entre características preferidas e atuais, sendo que esta forma de cálculo das diferenças valoriza as discrepâncias entre desejar mais a presença da característica do que a quantidade que o respondente percebe ter. As diferenças negativas, querer menos do que se tem, são tratadas como diferenças particularmente baixas em relação ao desajuste positivo (Warr & Inceoglu, 2012).

Já na análise absoluta utiliza-se igualmente a fórmula $P-A$, mas todas as diferenças são convertidas para valores positivos, enfatizando tanto o querer mais como o querer menos quantidade da característica em comparação com a situação atual.

Neste estudo, são utilizados os dois tipos de análise.

O teste-t de amostras independentes demonstra existir uma diferença estatisticamente significativa entre a média das diferenças algébricas da subamostra do setor público, mais elevada ($M = 1,907$, $DP = 1,168$), e da subamostra do setor privado [$M = 1,034$, $DP = 0,882$; $t = 7,192$, $df = 264$, $p = 0,000$], indicando uma tendencial menor diferença entre o desejado e o atual nos participantes do setor privado.

A análise das diferenças algébricas entre características preferidas e atuais efetuada escala a escala revela existirem diferenças estatisticamente significativas entre as médias obtidas com os resultados dos participantes do setor público e do setor privado em 22 das 27 escalas. As exceções recaem nas escalas Responsabilidade, Influência Alargada, Autonomia, Valores

e Segurança de Emprego, em que não se verifica uma diferença significativa entre as médias das duas subamostras (ver Quadro 31).

Dado que na análise das diferenças absolutas todas as diferenças entre quantidades preferida e atual, quer positivas, por os sujeitos quererem mais do que têm, quer negativas, por os sujeitos quererem menos do que têm, são convertidas em números positivos, verifica-se que as médias das diferenças são todas superiores às obtidas com a análise algébrica.

A média de todas as diferenças absolutas para as 27 escalas é de 2,314, com um desvio padrão de 1,057, para a subamostra do setor público, e de 1,716, com um desvio padrão de 0,739, para a subamostra do setor privado. O teste-t de amostras independentes revela que a diferença entre estas médias é estatisticamente significativa ($t = 5,592$, $df = 253$, $p = 0,000$), indicando uma tendência para os participantes do setor privado percecionarem uma maior proximidade entre a quantidade desejada e a proporcionada pela situação profissional atual.

Quando, relativamente às diferenças absolutas, a análise das diferenças entre as médias obtidas nas duas subamostras é feita escala a escala, aquelas são significativas para 20 das 27 escalas. As sete escalas nas quais não foram encontradas diferenças significativas entre as médias das duas subamostras são as de Volume de Trabalho, Objetivos Exigentes, Competição Interna, Responsabilidade, Influência Alargada, Perícia e Segurança de Emprego (ver Quadro 31).

Em 17 das 20 escalas com diferenças significativas entre as médias das duas subamostras, os resultados revelam que, tendencialmente, os sujeitos da firma privada percecionam existir uma menor discrepância entre o nível desejado e o obtido. As três escalas em que a tendência é a inversa são o Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal, os Valores e a Contribuição para a Sociedade, nas quais, tendencialmente, os participantes da organização pública percecionam uma maior proximidade entre a quantidade desejada e a proporcionada na sua atual função do que os participantes da firma privada (ver Quadro 31).

Quadro 31

*Questionário de Compromisso no Trabalho. Teste-t de Amostras Independentes**Médias das diferenças algébrica e absoluta entre características preferidas e atuais nas duas subamostras do setor público e do privado*

Diferença algébrica									Diferença absoluta						
Escala	Sub-amostra	Média	Desvio Padrão	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias					Teste de Levene para Igualdade de Variâncias						
				F	Sig.	Teste-t para Igualdade de Médias			F	Sig.	Teste-t para Igualdade de Médias			95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						t	df	95% Intervalo de Confiança da Diferença			t	df	95% Intervalo de Confiança da Diferença		
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	Público	-0,143	2,231	1,277	,259	5,634***	291	[0,980, 2,033]	1,633	1,521	4,718	,031 ¹	-2,952**	286,203	[-0,962, -0,192]
	Privado	-1,650	2,341						2,210	1,818					
Padrões de Trabalho	Público	0,724	1,593	18,130	,000 ¹	4,753***	255,153	[0,451, 1,090]	1,206	1,265	15,689	,000 ¹	3,544***	244,657	[0,198, 0,694]
	Privado	-0,047	1,131						0,760	0,837					
Volume de Trabalho	Público	0,206	1,570	,010	,921	5,012***	291	[0,554, 1,271]	1,178	1,054	1,049	,306	-0,746	291	[-0,346, 0,156]
	Privado	-0,707	1,547						1,273	1,124					
Objetivos Exigentes	Público	0,619	1,889	,785	,376	2,546**	291	[0,125, 0,979]	1,507	1,291	0,039	,843	1,215	291	[-0,112, 0,472]
	Privado	0,067	1,824						1,327	1,249					
Progressão na Carreira & Remuneração	Público	4,722	2,357	12,315	,001 ¹	6,496***	265,992	[1,114, 2,083]	4,764	2,270	14,058	,000 ¹	6,748***	264,598	[1,129, 2,059]
	Privado	3,123	1,806						3,170	1,722					
Desenvolvimento Pessoal	Público	2,867	2,157	21,720	,000 ¹	6,970***	251,328	[1,088, 1,946]	2,986	1,988	25,263	,000 ¹	7,457***	247,083	[1,091, 1,874]
	Privado	1,350	1,492						1,503	1,337					
Foco Financeiro	Público	1,175	2,285	10,579	,001 ¹	2,878**	258,932	[0,213, 1,137]	1,993	1,615	26,245	,000 ¹	3,927***	245,895	[0,315, 0,951]
	Privado	0,500	1,665						1,360	1,078					
Competição Interna	Público	0,364	2,002	,003	,957	5,187***	291	[0,735, 1,633]	1,517	1,350	1,723	,190	-0,183	291	[-0,343, 0,284]
	Privado	-0,820	1,904						1,547	1,376					
Competitividade no Setor	Público	1,692	2,011	8,534	,004 ¹	9,347***	275,547	[1,594, 2,444]	1,972	1,736	24,079	,000 ¹	4,207***	243,436	[0,386, 1,065]
	Privado	-0,327	1,660						1,247	1,139					
Pagamento por Resultados	Público	4,626	2,425	1,579	,210	7,061***	291	[1,363, 2,416]	4,710	2,256	2,520	,114	7,466***	291	[1,365, 2,342]
	Privado	2,737	2,152						2,857	1,989					
Responsabilidade	Público	2,738	2,219	,839	,361	,215	291	[-0,444, 0,552]	2,878	2,033	0,688	,407	0,319	291	[-0,383, 0,532]
	Privado	2,683	2,111						2,803	1,948					
Influência Alargada	Público	2,227	2,165	7,490	,007 ¹	1,134	275,762	[-0,194, 0,722]	2,479	1,870	6,685	,010 ¹	1,573	275,381	[-0,079, 0,711]
	Privado	1,963	1,790						2,163	1,541					
Trabalho em Equipa & Qualidade	Público	1,771	1,902	14,917	,000 ¹	3,095**	266,762	[0,224, 1,008]	1,981	1,680	18,337	,000 ¹	3,463***	262,526	[0,260, 0,945]
	Privado	1,155	1,465						1,378	1,256					

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ ¹ Para estas variáveis as variâncias não são assumidas.

(continua)

Quadro 31

*Questionário de Compromisso no Trabalho. Teste-t de Amostras Independentes**Médias das diferenças algébrica e absoluta entre características preferidas e atuais nas duas subamostras do setor público e do privado (cont.)*

		Diferença algébrica							Diferença absoluta						
		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias			Teste-t para Igualdade de Médias				Teste de Levene para Igualdade de Variâncias			Teste-t para Igualdade de Médias			
	Sub-amostra	Média	Desvio Padrão	F	Sig.	t	df	95% Intervalo Confiança Diferença	Média	Desvio Padrão	F	Sig.	t	df	95% Intervalo de Confiança da Diferença
Escalas															
Expressão da Opinião	Público	2,811	2,423	27,793	,000 ¹	5,735***	257,309	[0,933, 1,909]	2,993	2,193	35,720	,000 ¹	6,088***	249,727	[0,909, 1,777]
	Privado	1,390	1,746						1,650	1,501					
Autonomia	Público	1,752	2,100	3,740	,054 ¹	1,533	277,758	[-0,099, 0,796]	2,136	1,704	1,179	,278	2,479**	291	[0,096, 0,837]
	Privado	1,403	1,766						1,670	1,515					
Perícia	Público	0,528	1,363	2,471	,117	2,125*	291	[0,023, 0,600]	1,017	1,047	4,605	,033 ¹	1,877	270,029	[-0,010, 0,425]
	Privado	0,217	1,139						0,810	0,827					
Variedade das Tarefas	Público	0,780	1,530	2,379	,124	2,739**	291	[0,130, 0,796]	1,255	1,169	4,182	,042 ¹	1,954*	275,613	[-0,002, 0,492]
	Privado	0,317	1,363						1,010	0,965					
Valores	Público	0,916	1,625	0,881	,349	-1,917	291	[-0,751, 0,010]	1,259	1,375	0,276	,600	-2,212*	291	[-0,670, -0,039]
	Privado	1,287	1,681						1,613	1,369					
Equidade	Público	3,308	2,442	18,594	,000 ¹	5,846***	254,702	[0,962, 1,940]	3,517	2,126	19,322	,000 ¹	6,949***	260,262	[1,090, 1,952]
	Privado	1,857	1,728						1,997	1,564					
Contribuição para a Sociedade	Público	0,682	1,343	2,359	,126	-6,785***	291	[-1,464, -0,806]	1,087	1,040	9,800	,002 ¹	-6,425***	282,452	[-1,153, -0,612]
	Privado	1,817	1,510						1,970	1,302					
Segurança de Emprego	Público	2,458	2,039	0,502	,479	1,763	291	[-0,053, 0,962]	2,584	1,876	0,330	,566	0,667	291	[-0,287, 0,582]
	Privado	2,003	2,356						2,437	1,900					
Apoio Chefia Direta & Feedback	Público	3,044	2,320	22,379	,000 ¹	5,412***	250,275	[0,804, 1,724]	3,179	2,130	32,844	,000 ¹	5,838***	241,667	[0,815, 1,646]
	Privado	1,780	1,594						1,949	1,381					
Clareza do Papel	Público	1,881	2,123	10,753	,001 ¹	3,712***	274,858	[0,397, 1,292]	2,189	1,802	14,235	,000 ¹	3,949***	270,505	[0,377, 1,127]
	Privado	1,037	1,742						1,437	1,428					
Prazer	Público	2,269	2,089	16,712	,000 ¹	4,707***	257,426	[0,585, 1,427]	2,416	1,916	25,417	,000 ¹	4,760***	243,455	[0,531, 1,281]
	Privado	1,263	1,507						1,510	1,258					
Segurança no Trabalho	Público	2,119	2,371	18,996	,000 ¹	3,678***	252,590	[0,410, 1,355]	2,364	2,125	27,028	,000 ¹	3,855***	239,241	[0,395, 1,219]
	Privado	1,237	1,654						1,557	1,355					
Recursos Materiais	Público	2,717	2,249	11,489	,001 ¹	5,948***	265,965	[0,934, 1,859]	2,843	2,087	25,653	,000 ¹	5,675***	246,252	[0,772, 1,593]
	Privado	1,320	1,723						1,660	1,395					
Ambiente Físico de Trabalho	Público	2,622	2,332	13,631	,000 ¹	6,940***	261,812	[1,198, 2,147]	2,839	2,060	27,510	,000 ¹	6,783***	241,378	[0,981, 1,784]
	Privado	0,950	1,734						1,457	1,334					

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ ¹ Para estas variáveis as variâncias não são assumidas.

7.1.6.1. Maiores diferenças algébricas entre características da função preferidas e atuais na amostra total e nas subamostras dos setores público e privado

Quanto às cinco maiores diferenças algébricas, e considerando a amostra total, elas registam-se nas escalas Progressão na Carreira & Remuneração (ter oportunidades para progredir na carreira e auferir um vencimento muito elevado), Pagamento por Resultados (ter uma remuneração que depende do desempenho), Responsabilidade (desempenhar uma função com responsabilidades de gestão ou supervisão), Equidade (ser tratado (a) pela organização de forma justa e com igualdade) e Apoio da Chefia Direta & *Feedback* (ter um chefe apoiante e receber *feedback* sobre o desempenho). Como se pode verificar no Quadro 32, as diferenças são todas positivas, indicando que tendencialmente os participantes desejam que na sua função estas características estejam presentes em maior quantidade do que percecionam acontecer. Numa escala de nove pontos, a amplitude destas diferenças vai de 3,904 a 2,397.

Os valores médios das diferenças aumentam significativamente (ver Quadro 32) quando se analisa, nos resultados dos participantes da empresa do setor público, a diferença algébrica entre a quantidade preferida e a quantidade atual das características Progressão na Carreira & Remuneração, Pagamento por Resultados, Equidade e Apoio da Chefia Direta & *Feedback*, que se situam entre 4,722 e 3,044. Nesta subamostra do setor público, surge como quinta maior diferença a relativa à quantidade de Desenvolvimento Pessoal (ter oportunidade de desenvolver as competências e os conhecimentos) desejada e percecionada como disponível na função atual (ver Quadro 32).

Na subamostra do setor privado, as características em que as classificações da quantidade desejada e da quantidade atual patenteiam maiores diferenças incidem na Progressão na Carreira & Remuneração e no Pagamento por Resultados, à semelhança do que sucede na subamostra do setor público, e também na Responsabilidade, Segurança de Emprego (ter garantia de manutenção do emprego) e Influência Alargada (ter influência na organização

para além do estrito âmbito da função). As diferenças são, em média, menores do que as exibidas na amostra total e na subamostra do setor público, entre 3,123 e 1,963 (ver Quadro 32), apontando para uma maior coincidência entre as características desejadas e as proporcionadas pela função e a organização.

Quadro 32

Questionário de Compromisso no Trabalho. Maiores Diferenças Algébricas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica	Dife- rença Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Dife- rença Média	Desvio Padrão	Característica	Dife- rença Média	Desvio Padrão
1	Progressão na Carreira & Remuneração	3,904	2,237	Progressão na Carreira & Remuneração	4,722	2,357	Progressão na Carreira & Remuneração	3,123	1,806
2	Pagamento por Resultados	3,659	2,473	Pagamento por Resultados	4,626	2,425	Pagamento por Resultados	2,737	2,152
3	Responsa- bilidade	2,710	2,161	Equidade	3,308	2,442	Responsa- bilidade	2,683	2,111
4	Equidade	2,565	2,225	Apoio Chefia Direta & Feedback	3,044	2,320	Segurança de Emprego	2,003	2,356
5	Apoio Chefia Direta & Feedback	2,397	2,077	Desenvolvi- mento Pessoal	2,867	2,157	Influência Alargada	1,963	1,790

Nota. São destacadas a negrito as características em que se constata as maiores diferenças entre características preferidas e atuais tanto na amostra total como nas duas subamostras. Os resultados para o teste-t de diferenças entre as médias das suas subamostras encontram-se no Quadro 31.

7.1.6.2. Maiores diferenças absolutas entre características da função preferidas e atuais

Ao analisar as maiores diferenças absolutas entre quantidade preferida e obtida na função atual ressalta uma sobreposição significativa com os dados relativos às diferenças algébricas. Esta coincidência é muito elevada na amostra total, dado que os valores médios resultantes das análises algébrica e absoluta são muito semelhantes (nenhuma diferença entre estes valores médios alcança as duas décimas). Isto significa que a maioria das diferenças percecionadas entre quantidades ideal e atual nas características Progressão na Carreira &

Remuneração, Pagamento por Resultados, Responsabilidade, Equidade e Apoio da Chefia Direta & *Feedback* provêm de os participantes desejarem ter mais do que consideram dispor.

Nas subamostras do setor público e privado apenas se verificam diferenças quanto às maiores diferenças entre preferido e atual nas características que surgem em quinto lugar.

No caso da subamostra do setor público, a Expressão da Opinião (ter a oportunidade de expressar a sua opinião) é a quinta característica com a maior diferença entre desejado e obtido em termos absolutos, por troca com o Desenvolvimento Pessoal, que surge na quinta posição na análise algébrica. Isto indica que há mais classificações que vão no sentido de perceber a característica Expressão da Opinião como mais presente na função atual do que o desejado, ao passo que a característica Desenvolvimento Pessoal é vista como menos presente do que o ideal.

Quanto à subamostra do setor privado, o Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal surge com uma maior diferença absoluta do que a característica Influência Alargada, que apresenta a maior diferença entre ideal e atual na análise algébrica. Assim, tendencialmente, a característica Influência Alargada é percebida como estando presente em menor quantidade do que o desejado, ao passo que o Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal está, em média, mais presente do que o desejado, embora a diferença em relação à situação ideal seja mais acentuada no caso da Influência Alargada.

No Quadro 33 constam os dados resultantes da análise das maiores diferenças absolutas entre quantidades preferida e atual.

Quadro 33

Questionário de Compromisso no Trabalho. Maiores Diferenças Absolutas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica	Diferença Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Diferença Média	Desvio Padrão	Característica	Diferença Média	Desvio Padrão
1	Progressão na Carreira & Remuneração	3,948	2,158	Progressão na Carreira & Remuneração	4,764	2,270	Progressão na Carreira & Remuneração	3,170	1,722
2	Pagamento por Resultados	3,761	2,314	Pagamento por Resultados	4,710	2,256	Pagamento por Resultados	2,857	1,989
3	Responsabilidade	2,840	1,987	Equidade	3,517	2,126	Responsabilidade	2,803	1,948
4	Equidade	2,739	2,006	Apoio Chefia Direta & Feedback	3,179	2,130	Segurança de Emprego	2,437	1,900
5	Apoio Chefia Direta & Feedback	2,549	1,886	Expressão da Opinião	2,993	2,193	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	2,210	1,818

Nota. São destacadas a negrito as características em que se constata as maiores diferenças entre características preferidas e atuais tanto na amostra total como nas duas subamostras. Os resultados para o teste-t de diferenças entre as médias das suas subamostras encontram-se no Quadro 30.

7.1.6.3. Menores diferenças algébricas entre características da função preferidas e atuais na amostra total e nas subamostras dos setores público e privado.

As cinco menores diferenças algébricas entre quantidade Preferida e Atual são exibidas no Quadro 34.

Considerando a amostra total, as cinco menores diferenças algébricas entre características preferidas e atuais encontram-se na Competição Interna (ter de competir com colegas) e no Volume de Trabalho (ter muito trabalho para fazer), em que a pequena diferença negativa indica que os participantes, em média, pretendem ter ainda um pouco menos do que o existente na sua função atual. Em relação aos Padrões de Trabalho (ser exigido um trabalho que vá ao encontro de padrões de qualidade elevados), Objetivos Exigentes (ter de atingir objetivos difíceis) e Perícia (ter de utilizar muitos conhecimentos especializados), em média, os participantes desejam dispor de um pouco mais destas características. As cinco menores

diferenças entre preferência e presença na atual função situam-se entre -0,242 e 0,369, traduzindo uma expressiva sobreposição entre o desejado e o experimentado.

Na subamostra do setor público, as menores diferenças focam-se nas características Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal (ter de trabalhar além do horário normal), a única em que, neste grupo de participantes, o valor, extremamente baixo (-0,143), é negativo. Isto significa que os participantes desejam um pouco menos de presença desta característica do que a percebida. Seguem-se o Volume de Trabalho, a Competição Interna, a Perícia e os Objetivos Exigentes, em que, nestes casos, os participantes desejam um pouco mais destas características. Os valores das menores diferenças são muito baixos, entre -0,143 e 0,619, indicando uma elevada correspondência entre desejado e atual.

No caso da subamostra do setor privado, as cinco diferenças mais baixas entre preferência e presença são quatro delas negativas, indicando que os participantes desejam tendencialmente um pouco menos quantidade destas características na sua função atual, nomeadamente quanto a Competição Interna, Volume de Trabalho, Competitividade no Setor (trabalhar num mercado competitivo) e Padrões de Trabalho. Em relação aos Objetivos Exigentes, a tendência é a inversa já que, em média, os participantes desejam dispor de um pouco mais desta característica. Novamente, nenhum destes valores atinge a diferença de um ponto, pelo que estas diferenças podem ser consideradas despreciables.

Quadro 34

Questionário de Compromisso no Trabalho. Menores Diferenças Algébricas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica	Dife- rença Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Dife- rença Média	Desvio Padrão	Característica	Dife- rença Média	Desvio Padrão
1	Competição Interna	-0,242	2,037	Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	-0,143	2,231	Padrões de Trabalho	-0,047	1,131
2	Volume de Trabalho	-0,261	1,622	Volume de Trabalho	0,206	1,570	Objetivos Exigentes	0,067	1,824
3	Padrões de Trabalho	0,329	1,427	Competição Interna	0,364	2,002	Competitividade no Setor	-0,327	1,660
4	Objetivos Exigentes	0,336	1,873	Perícia	0,528	1,363	Volume de Trabalho	-0,707	1,547
5	Perícia	0,369	1,261	Objetivos Exigentes	0,619	1,889	Competição Interna	-0,820	1,904

Nota. São destacadas a negrito as características em que se constata as menores diferenças entre características preferidas e atuais tanto na amostra total como nas duas subamostras.

7.1.6.4. Menores diferenças absolutas entre características da função preferidas e atuais na amostra total e nas subamostras dos setores público e privado

Na amostra total, as maiores coincidências entre o desejado e o obtido na função atual são, a nível absoluto, a quantidade de exigência relativamente à utilização de Perícia, à qualidade dos Padrões de Trabalho, à Variedade das Tarefas, ao Volume de Trabalho e aos Objetivos a alcançar. As cinco características que ressaltam desta análise como aquelas em que existe uma maior sobreposição entre preferência e realidade diferem das decorrentes da análise algébrica apenas quanto ao surgimento da Variedade das Tarefas em substituição da Competição Interna. Assim, em média, os participantes desejam um pouco menos de Competição Interna e de Volume de Trabalho do que aquilo de que dispõem presentemente. Já no que se refere à Perícia, aos Padrões de Trabalho, à Variedade das Tarefas e aos Objetivos Exigentes, em média, os sujeitos desejam dispor de um pouco mais. Todavia, estas diferenças são todas baixas (abaixo de 1,5 numa escala de 9), apontando para uma elevada

justaposição, quanto à presença destas características, entre aquilo que é visto como ideal e a situação atual.

Ao observar separadamente os resultados para as subamostras dos setores público e privado, as menores diferenças absolutas são igualmente coincidentes em relação às quatro características que apresentam discrepâncias mais baixas entre aquilo que é desejado e obtido na amostra total. No caso da subamostra do setor público, a quinta característica com o resultado absoluto mais aproximado entre preferido e atual é a Contribuição para a Sociedade, em que a diferença algébrica é positiva, indicando que os participantes desejam dispor ainda de um pouco mais. Já relativamente à subamostra do setor privado, a característica Competitividade no Setor é vista como apresentando uma pequena diferença, negativa de acordo com os dados da abordagem algébrica, em relação ao ideal. Ou seja, conquanto a diferença média entre desejado e possuído seja baixa, em média os participantes desejam ter uma presença um pouco menor desta característica.

Os dados relativos às menores diferenças absolutas são disponibilizados no Quadro 35.

Quadro 35

Questionário de Compromisso no Trabalho. Menores Diferenças Absolutas entre Características Preferidas e Atuais na Amostra Total e nas Subamostras do Setor Público e do Privado

Ordenação	Amostra Total			Amostra Setor Público			Amostra Setor Privado		
	Característica	Dife- rença Média	Desvio Padrão	Característica Atual	Dife- rença Média	Desvio Padrão	Característica	Dife- rença Média	Desvio Padrão
1	Perícia	0,911	0,945	Perícia	1,017	1,047	Padrões de Trabalho	0,760	0,837
2	Padrões de Trabalho	0,978	1,089	Contribuição para a Sociedade	1,087	1,040	Perícia	0,810	0,827
3	Variedade das Tarefas	1,130	1,074	Volume de Trabalho	1,178	1,054	Variedade das Tarefas	1,010	0,965
4	Volume de Trabalho	1,227	1,090	Padrões de Trabalho	1,206	1,265	Competitividade no Setor	1,247	1,139
5	Objetivos Exigentes	1,415	1,271	Variedade das Tarefas	1,255	1,169	Volume de Trabalho	1,273	1,124

Nota. São destacadas a negrito as características em que se constata as menores diferenças entre características preferidas e atuais tanto na amostra total como nas duas subamostras.

7.2. Diferenças entre Médias nas Respostas ao Questionário de Personalidade entre os Resultados das Subamostras dos Setores Público e Privado

Efetuiu-se um teste-t de amostras independentes para averiguar se existem diferenças significativas entre as médias dos resultados obtidos com o Questionário de Personalidade pelas duas subamostras constituídas pelos participantes da organização do setor público e da organização do setor privado.

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas escalas Conceptual e Emotivo, com os participantes da organização privada a obterem resultados tendencialmente mais elevados nestes dois fatores de personalidade.

Os resultados são apresentados no Quadro 36.

Quadro 36

Questionário de Personalidade. Teste-t de Amostras Independentes
Diferenças entre médias dos resultados das duas subamostras do setor público e do privado

Escalas	Sub-amostra	n	Média	Desvio Padrão	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
					F	Sig.	t	df	95% Intervalo Confiança Diferença
Inovador	Público	123	3,650	,5188	8,348	,004 ¹	,155	225,014	[-0,140, 0,164]
	Privado	121	3,638	,6762					
Conceptual	Público	123	3,098	,7304	,001	,981	-4,579***	242	[-0,611, -0,243]
	Privado	121	3,525	,7270					
Simpático	Público	123	3,933	,4667	,640	,424	1,289	242	[-0,043, 0,209]
	Privado	121	3,850	,5342					
Metódico	Público	123	4,008	,5225	1,024	,313	,444	242	[-0,106, 0,168]
	Privado	121	3,977	,5620					
Emotivo	Público	123	3,398	,4816	3,874	,050 ¹	-2,051*	230,739	[-0,278, -0,005]
	Privado	121	3,540	,5928					

* $p < 0,05$

*** $p < 0,001$

¹ Para estas variáveis as variâncias não são assumidas.

7.3. Relações entre as Variáveis do Modelo de Compromisso

No modelo de compromisso adotado neste estudo considera-se que as características da função e do contexto em que esta é exercida funcionam como impulsionadores do estado psicológico de compromisso, sendo particularmente preditor deste estado o ajustamento entre a quantidade desejada e a efetivamente presente na função atual. É, pois, essencial investigar nos resultados obtidos quais as relações existentes entre as quantidades desejadas e atuais das características incluídas no Questionário e os níveis do estado psicológico e dos comportamentos de compromisso.

O modelo prevê, ainda, que as predisposições pessoais constituem antecedentes do estado psicológico de compromisso, pelo que é necessário averiguar quais as ligações entre este e os traços de personalidade.

Por outro lado, neste mesmo modelo é defendido que o estado psicológico de compromisso tem consequências comportamentais, designadamente a nível de comportamentos cívicos organizacionais, tais como esforço, defesa da organização e contribuições extra função, e espera-se, portanto, que os resultados nestes diferentes fatores estejam correlacionados.

7.3.1. Correlações entre resultados nas características da função preferidas, nas facetas do estado psicológico e nos comportamentos de compromisso, e na satisfação com a função e a organização

As correlações de Pearson, efetuadas com *software* IBM SPSS Statistics (v. 23, SPSS Inc., Chicago, IL), entre os resultados nas características da função preferidas (variáveis independentes) e os resultados nas variáveis dependentes facetas e comportamentos de compromisso, e satisfação com a função e a organização evidenciam, na amostra total, associação entre desejar uma maior quantidade de presença das características Foco

Financeiro (ser exigido que aumente a faturação ou corte custos) e Competitividade no Setor (trabalhar num mercado competitivo) e experimentar um nível mais elevado de compromisso, globalmente e em todas as suas facetas (alinhamento, energia, absorção e identificação), tender a exibir mais comportamentos de compromisso, sentir mais satisfação com a função e a organização, e ter intenção de permanecer na organização.

Na amostra total, também se constata relações positivas significativas entre desejar em maior quantidade desempenhar funções de chefia (Responsabilidade), com controlo sobre o seu trabalho (Autonomia), com exigências elevadas a nível da qualidade (Padrões de Trabalho), e em que exista muito trabalho para fazer (Volume de Trabalho), objetivos difíceis (Objetivos Exigentes) e competição entre colegas (Competição Interna), e a vivência do estado psicológico do compromisso. No entanto, existem poucas correlações significativas entre a preferência por estas características e a satisfação com a função e a organização.

Parece, assim, verificar-se uma tendência para a preferência pela presença de características enfatizando trabalho desafiante e competição interna estar mais associada com experimentar o estado psicológico de compromisso do que com a satisfação com o trabalho e a organização.

O desejo de ter em maior quantidade Padrões de Trabalho elevados, Objetivos Exigentes, uma carreira ascendente e uma boa remuneração (Progressão na Carreira & Remuneração), possibilidade de desenvolver as suas competências (Desenvolvimento Pessoal), responsabilidades de gestão ou supervisão (Responsabilidade), influência para além do estrito âmbito da sua função (Influência Alargada), oportunidade de Expressão da Opinião e Autonomia, para além do Foco Financeiro e da Competitividade no Setor, já referidos, surge relacionada com uma maior predisposição para manifestar as consequências comportamentais Esforço, Defesa da Organização e Contribuições Extra Função.

Na subamostra do setor público as correlações mais significativas apontam, igualmente, para uma relação entre preferência por maior quantidade de Foco Financeiro e Competitividade no Setor e resultados no nível global e nas várias facetas do estado psicológico de compromisso mais elevados, assim como maior propensão para manifestar os comportamentos de compromisso e ter a intenção de permanecer na organização. Nos resultados desta subamostra há ainda a destacar a relação entre desejo de ter um Volume de Trabalho elevado, experimentar Absorção ao executar as atividades da função e revelar Esforço e Contribuições Extra Função. A exibição destes comportamentos Extra Função surge também correlacionada com a preferência por ter maior quantidade de Responsabilidade, Influência Alargada, Autonomia e Prazer. Nesta subamostra surgem correlações negativas significativas apontando para quanto maior a preferência pelas características Desenvolvimento Pessoal, Pagamento por Resultados, Apoio da Chefia Direta & *Feedback*, Segurança no Trabalho e Recursos Materiais, menor a Satisfação com a Organização. Estes resultados vão ao encontro de algumas das maiores diferenças entre quantidade desejada numa função ideal e percebida como disponível incidirem, no caso da subamostra do setor público, nas características Desenvolvimento Pessoal, Pagamento por Resultados e Apoio da Chefia Direta & *Feedback* (ver pontos 7.1.6.1 e 7.1.6.2.). O facto de os participantes considerarem que existe esta discrepância entre preferido e atual, ocasiona insatisfação com a organização em que trabalham. A preferência mais elevada pelas características Pagamento por Resultados, Equidade, Segurança de Emprego, Prazer Segurança no Trabalho e Recursos Materiais está negativamente correlacionada com a faceta Alinhamento com a estratégia da organização.

A subamostra do setor privado apresenta correlações positivas mais significativas entre preferência por Padrões de Trabalho elevados e experimentar Energia no desempenho da

função e tender a dar Contribuições Extra Função, e entre Foco Financeiro e Alinhamento com os objetivos e a estratégia da organização.

No entanto, todas estas correlações, apesar de estatisticamente significativas, apontam para uma força pequena a média da relação entre estas variáveis.

As correlações significativas entre a quantidade das características numa função ideal e o estado e os comportamentos de compromisso podem ser consultadas no Quadro 37, para a amostra total, no Quadro 38, para a subamostra do setor público, e no Quadro 39, para a subamostra do setor privado.

Quadro 37

Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Preferidas, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Amostra Total

Características Preferidas	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,194**	,157**	,181**	,151**	,142*						
Padrões de Trabalho	,169**		,163**	,183**	,152**	,196**	,117*	,286**			
Volume de Trabalho	,210**	,134*	,171**	,232**	,160**	,174**		,215**			,121*
Objetivos Exigentes	,213**	,171**	,186**	,207**	,130*	,169**	,150*	,214**		,189**	
Progressão na Carreira & Remuneração						,158**	,159**	,178**			
Desenvolvimento Pessoal						,200**	,151**	,214**			
Foco Financeiro	,376**	,387**	,236**	,286**	,298**	,250**	,350**	,237**	,201**	,254**	,179**
Competição Interna	,205**	,179**	,185**	,125*	,172**		,210**	,186**			
Competitividade no Setor	,341**	,315**	,278**	,254**	,252**	,231**	,388**	,292**	,182**	,217**	,165**
Pagamento por Resultados								,169**			
Responsabilidade	,202**	,158**	,157**	,195**	,155**	,201**	,170**	,401**			
Influência Alargada	,147*			,187**		,225**	,160**	,260**			
Trabalho em Equipa & Qualidade Contacto Social						,169**		,158**			
Expressão da Opinião						,115*	,138*	,190**			
Autonomia	,235**	,241**		,191**	,205**	,187**	,289**	,291**		,145*	
Perícia	,138*		,192**	,180**		,169**		,200**			
Variedade das Tarefas	,116*		,202**		,130*	,140*		,266**			
Valores		-,120*									
Equidade						,169**					
Contribuição para a Sociedade		-,124*				,150*		,169**			
Segurança de Emprego		-,159**									
Apoio da Chefia Direta & Feedback				,117*		,192**		,167**			
Clareza do Papel		-,115*		,127*		,122*				-,140*	
Prazer							,122*	,193**			
Segurança no Trabalho		-,197**				,150*				-,158**	
Recursos Materiais						,143*		,116*		-,126*	
Ambiente Físico de Trabalho						,157**	,145*				

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Quadro 38

Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Preferidas, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Público

Características Preferidas	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,233**	,191*	,196*	,203*	,167*						
Padrões de Trabalho				,170*		,196*		,252**			
Volume de Trabalho	,232**			,315**	,167*	,257**		,279**			
Objetivos Exigentes				,237**		,226**					
Progressão na Carreira & Remuneração											
Desenvolvimento Pessoal						,198*		,236**		-,213*	
Foco Financeiro	,376**	,316**	,281**	,357**	,273**	,348**	,394**	,236**	,191*	,200*	,220**
Competição Interna	,213*	,184*		,190*	,168*		,217**	,215**			
Competitividade no Setor	,310**	,206*	,278**	,303**	,232**	,282**	,369**	,315**	,169*		,323**
Pagamento por Resultados		-,232**								-,215**	
Responsabilidade	,167*			,246**		,281**		,449**			
Influência Alargada				,252**		,310**		,326**			
Trabalho em Equipa & Qualidade Contacto Social						,244**	,	,264**			
Expressão da Opinião								,200*			
Autonomia	,219**			,258**	,225**	,199*	,264**	,335**			
Perícia			,217**	,175*		,249**		,218**			,186*
Variedade das Tarefas			,191*			,201*		,281**			,245**
Valores								,205*			
Equidade		-,186*									
Contribuição para a Sociedade						,167*		,206*			
Segurança de Emprego		-,199*									
Apoio da Chefia Direta & Feedback				,169*		,271**		,229**		-,220**	
Clareza do Papel						,203*				-,171*	
Prazer		-,194*						,307**		-,208*	
Segurança no Trabalho		-,175*				,215*		,179*		-,216**	
Recursos Materiais		-,218**								-,266**	
Ambiente Físico de Trabalho								,167*		-,209*	

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Quadro 39

Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Preferidas, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Privado

Características Preferidas	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,223**	,280**	,182*							,202*	
Padrões de Trabalho	,277**		,304**	,190*	,282**	,180*	,196*	,312**			
Volume de Trabalho	,255**	,282**	,212**		,191*			,180*		,212**	
Objetivos Exigentes	,163*		,223**					,223**			
Progressão na Carreira & Remuneração					,198*						
Desenvolvimento Pessoal	,163*		,202*		,191*	,181*					
Foco Financeiro	,282**	,355**		,164*	,271**			,163*		,184*	,192*
Competição Interna	,166*		,218**				,170*				
Competitividade no Setor	,247**	,205*	,259**	,164*	,187*		,242**			,170*	
Pagamento por Resultados								,193*			
Responsabilidade	,183*		,199*		,186*			,294**			
Influência Alargada			,170*								
Trabalho em Equipa & Qualidade Contacto Social											
Expressão da Opinião											
Autonomia											
Perícia	,174*		,169*	,191*				,196*			
Variedade das Tarefas	,162*		,228**					,275**			
Valores											
Equidade						,169*					
Contribuição para a Sociedade						,176*		,202*			
Segurança de Emprego											
Apoio da Chefia Direta & Feedback											
Clareza do Papel											
Prazer											
Segurança no Trabalho					,265**	,172*					,191*
Recursos Materiais					,173*	,205*					
Ambiente Físico de Trabalho					,165*		,180*				

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

7.3.2. Correlações entre resultados nas características atuais da função, nas facetas do estado psicológico e nos comportamentos de compromisso, e na satisfação com a função e a organização

As correlações de Pearson para a amostra total revelam um grande número de relações significativas entre a quantidade das características disponíveis na atual função (variáveis independentes) e as facetas e comportamentos de compromisso (variáveis dependentes), como se pode observar no Quadro 40.

Destacam-se como particularmente significativas as seguintes ligações:

- Quanto maior a quantidade percebida como disponível de Desenvolvimento Pessoal, de Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social, de Expressão da Opinião, de Equidade, de Apoio da Chefia Direta & *Feedback* e de Prazer, mais elevado o Nível Global de Compromisso;
- Quanto maior a quantidade percebida como disponível de Desenvolvimento Pessoal e de Equidade, mais elevados os resultados nas facetas Alinhamento e Identificação, nos comportamentos de Defesa da Organização e na Satisfação com a Organização;
- Quanto maior a quantidade percebida como disponível de Expressão da Opinião, mais elevados os resultados na faceta Alinhamento, nos comportamentos de Defesa da Organização e na Satisfação com a Organização;
- Quanto maior a quantidade percebida como disponível de Prazer, mais elevados os resultados nas facetas Alinhamento, Energia e Identificação, e nos comportamentos de Defesa da Organização;
- Quanto maior a quantidade percebida como disponível de Apoio da Chefia Direta & *Feedback* e de Progressão na Carreira & Remuneração, mais elevados os resultados na faceta Alinhamento e na Satisfação com a Organização;

- A percepção de dispor de bons Recursos Materiais e de um Ambiente Físico de Trabalho agradável surge positivamente correlacionada com a faceta Alinhamento, sendo que o bom Ambiente Físico de Trabalho mostra igualmente uma relação positiva significativa com os comportamentos de Defesa da Organização;
- A quantidade percebida como disponível da característica Valores surge forte e positivamente relacionada com a faceta Energia.

Estas correlações mais elevadas surgem, em grande parte, nas características preferidas pelos participantes, tanto considerando a amostra total, como é o caso do Desenvolvimento Pessoal, do Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social, da Equidade e dos Recursos Materiais, como a subamostra do setor público, caso dos Valores, ou a subamostra do setor privado, caso da Expressão da Opinião. Isto aponta para que a presença em maior quantidade das características preferidas aumenta a probabilidade de os participantes vivenciarem o estado psicológico e manifestarem comportamentos de compromisso.

Apesar de não surgirem na lista das características com resultados médios mais elevados relativamente à sua quantidade numa função ideal, é de realçar que a Progressão na Carreira & Remuneração e, sobretudo, o Prazer retirado do desempenho do trabalho parecem ter impacto no compromisso.

É de realçar que a correlação mais elevada com a intenção de permanecer na organização pertence à presença de Clareza do Papel (ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função).

Na subamostra do setor público, a presença na função atual de todas as características, à exceção do Volume de Trabalho e da Competição Interna, surge positivamente correlacionada com o Nível Global de Compromisso. Salientam-se as correlações positivas particularmente significativas entre a presença de Desenvolvimento Pessoal, Expressão da Opinião e Prazer, e as facetas Alinhamento, Energia e Identificação. Os comportamentos de

Defesa da Organização, como elogiá-la ou recomendá-la como um bom local para trabalhar, surgem mais fortemente relacionados com a percepção de dispor em maior quantidade de Desenvolvimento Pessoal, Expressão da Opinião, Equidade, Prazer e de um Ambiente Físico de Trabalho agradável. Quanto maior a quantidade de Expressão da Opinião, Segurança de Emprego e Apoio da Chefia Direta & *Feedback* percebida como existente, mais elevada tende a ser a Satisfação com a Organização. Todas as correlações significativas para a subamostra do setor público entre características atuais da função e as facetas e comportamentos de compromisso, e o nível de satisfação encontram-se no Quadro 41.

Na subamostra do setor privado, observam-se igualmente correlações positivas significativas entre a presença de todas as características e o Nível Global de Compromisso, com as únicas exceções da Competição Interna e da Responsabilidade por gerir ou chefiar. Comparativamente com a subamostra do setor público, observa-se um número menor de correlações com um coeficiente igual ou superior a ,500. Estas surgem entre a oportunidade de realizar um trabalho consistente com os seus Valores pessoais e o Nível Global de Compromisso e a Energia investida no trabalho, entre o Desenvolvimento Pessoal e a Satisfação com a Função, e entre a quantidade percebida de Equidade e a Satisfação com a Organização. As correlações significativas para a subamostra do setor privado entre características atuais da função e as facetas e comportamentos de compromisso, e o nível de satisfação encontram-se no Quadro 42.

Quadro 40

Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Atuais, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Amostra Total

Características Atuais	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,252**	,177**	,205**	,310**	,141*	,298**	,160**	,313**	,127*		
Padrões de Trabalho	,468**	,358**	,444**	,379**	,344**	,441**	,394**	,283**	,311**	,231**	
Volume de Trabalho	,306**	,185**	,239**	,424**	,178**	,389**	,171**	,340**	,144*		
Objetivos Exigentes	,272**	,224**	,229**	,308**	,126*	,278**	,196**	,249**	,144*		
Progressão na Carreira & Remuneração	,495**	,578**	,346**	,191**	,443**	,177**	,490**	,248**	,401**	,548**	,122*
Desenvolvimento Pessoal	,576**	,578**	,493**	,265**	,501**	,285**	,557**	,292**	,461**	,513**	,141*
Foco Financeiro	,316**	,325**	,181**	,358**	,158**	,222**	,193**	,264**	,173**	,164**	
Competição Interna				,134*				,186**			
Competitividade no Setor	,332**	,378**	,228**	,216**	,230**	,194**	,314**	,267**	,311**	,328**	
Pagamento por Resultados	,330**	,461**	,194**		,260**		,322**	,207**	,306**	,418**	
Responsabilidade	,279**	,220**	,229**	,300**	,165**	,222**	,174**	,355**	,116*		
Influência Alargada	,391**	,375**	,304**	,328**	,252**	,242**	,297**	,305**	,188**	,246**	
Trabalho em Equipa & Qualidade Contacto Social	,504**	,490**	,413**	,226**	,484**	,195**	,469**	,282**	,376**	,458**	,159**
Expressão da Opinião	,578**	,610**	,458**	,281**	,489**	,286**	,554**	,331**	,462**	,542**	,125*
Autonomia	,435**	,477**	,302**	,257**	,348**	,188**	,369**	,268**	,308**	,362**	
Perícia	,385**	,154*	,442**	,438**	,261**	,439**	,256**	,348**	,233**		,168**
Variedade das Tarefas	,418**	,245**	,469**	,361**	,306**	,320**	,266**	,332**	,332**	,161**	,164**
Valores	,407**	,189**	,524**	,291**	,345**	,305**	,335**	,274**	,333**	,131*	,265**
Equidade	,562**	,658**	,392**	,199**	,519**	,240**	,545**	,304**	,413**	,584**	,121*
Contribuição para a Sociedade	,137*		,287**	,226**		,216**		,181**	,112	-,123*	,149*
Segurança de Emprego	,338**	,327**	,270**		,408**	,118*	,271**	,204**	,298**	,349**	
Apoio da Chefia Direta & Feedback	,533**	,608**	,353**	,262**	,465**	,236**	,494**	,307**	,387**	,560**	
Clareza do Papel	,489**	,443**	,432**	,236**	,463**	,260**	,399**	,181**	,420**	,451**	,489**
Prazer	,559**	,540**	,518**	,198**	,523**	,220**	,561**	,282**	,452**	,480**	,203**
Segurança no Trabalho	,489**	,437**	,438**	,270**	,427**	,307**	,429**	,191**	,351**	,335**	,236**
Recursos Materiais	,435**	,514**	,343**	,125*	,382**	,162**	,458**		,382**	,436**	
Ambiente Físico de Trabalho	,498**	,562**	,393**	,201**	,414**	,256**	,514**	,244**	,419**	,462**	,121*

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Quadro 41

Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Atuais, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Público

Características Atuais	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,203*		,169*	,306**		,328**		,296**			
Padrões de Trabalho	,390**	,222**	,433**	,381**	,243**	,417**	,324**	,179*	,253**		,194*
Volume de Trabalho				,404**		,351**		,265**			
Objetivos Exigentes	,186*		,200*	,295**		,280**					
Progressão na Carreira & Remuneração	,510**	,532**	,421**	,248**	,426**	,201*	,448**		,410**	,496**	,260**
Desenvolvimento Pessoal	,606**	,558**	,572**	,300**	,513**	,341**	,544**	,228**	,412**	,431**	,275**
Foco Financeiro	,273**	,227**	,171*	,397**		,276**	,177*	,214*	,169*		
Competição Interna				,178*							
Competitividade no Setor	,224**		,218**	,244**		,217**		,191*	,320**		,232**
Pagamento por Resultados	,317**	,425**	,225**		,245**		,289**		,347**	,393**	,188*
Responsabilidade	,349**	,280**	,287**	,375**	,198*	,289**	,262**	,435**		,186*	
Influência Alargada	,417**	,416**	,324**	,312**	,288**	,196*	,344**	,283**	,219**	,299**	
Trabalho em Equipa & Qualidade Contacto Social	,562**	,567**	,462**	,268**	,503**	,229**	,465**	,294**	,315**	,464**	,269**
Expressão da Opinião	,664**	,699**	,518**	,354**	,553**	,334**	,579**	,314**	,444**	,557**	,307**
Autonomia	,435**	,451**	,315**	,268**	,363**	,208*	,345**	,234**	,298**	,339**	,238**
Perícia	,334**		,431**	,469**		,465**	,209*	,331**			,199*
Variedade das Tarefas	,365**	,179*	,482**	,281**	,250**	,278**	,238**	,247**	,331**		,215*
Valores	,459**	,282**	,551**	,254**	,402**	,371**	,440**	,240**	,370**		,395**
Equidade	,560**	,649**	,398**	,204*	,531**	,268**	,509**	,279**	,333**	,491**	,251**
Contribuição para a Sociedade	,244**		,331**	,271**		,344**	,226**	,216**	,166*		
Segurança de Emprego	,388**	,433**	,307**		,487**		,337**	,178*	,351**	,511**	,202*
Apoio da Chefia Direta & Feedback	,587**	,677**	,366**	,340**	,496**	,283**	,498**	,275**	,293**	,518**	,221**
Clareza do Papel	,535**	,494**	,475**	,237**	,512**	,269**	,439**	,174*	,384**	,459**	,335**
Prazer	,600**	,533**	,589**	,233**	,570**	,272**	,559**	,222**	,460**	,437**	,360**
Segurança no Trabalho	,538**	,513**	,465**	,272**	,478**	,269**	,470**	,180*	,394**	,359**	,336**
Recursos Materiais	,433**	,472**	,411**	,084	,401**	,172*	,405**		,382**	,391**	,279**
Ambiente Físico de Trabalho	,540**	,545**	,469**	,240**	,472**	,295**	,508**	,208*	,461**	,439**	,312**

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Quadro 42

Questionário de Compromisso. Correlações entre Características Atuais, Estado e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação, para a Subamostra do Setor Privado

Características Atuais	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,167*		,227**	,309**		,227**		,256**			
Padrões de Trabalho	,481**	,305**	,473**	,385**	,430**	,468**	,342**	,368**	,339**	,281**	
Volume de Trabalho	,426**	,252**	,383**	,450**	,332**	,414**	,273**	,380**	,344**	,201*	
Objetivos Exigentes	,213**		,247**	,324**		,240**		,281**			
Progressão na Carreira & Remuneração	,390**	,330**	,356**	,	,452**		,390**	,226**	,402**	,444**	,184*
Desenvolvimento Pessoal	,435**	,309**	,450**	,225**	,450**	,175*	,414**	,272**	,509**	,419**	
Foco Financeiro	,225**		,165*	,308**				,240**			
Competição Interna		-,162*					-,179*	,219**		-,187*	
Competitividade no Setor	,231**		,289**	,223**	,165*			,251**	,239**	,187*	
Pagamento por Resultados	,162*				,172*			,179*	,212**	,197*	
Responsabilidade				,196*				,226**			
Influência Alargada	,317**	,280**	,261**	,340**	,170*	,283**		,304**			
Trabalho em Equipa & Qualidade Contacto Social	,340**	,226**	,336**		,411**		,362**	,189*	,414**	,317**	
Expressão da Opinião	,360**	,201*	,430**	,194*	,363**	,190*	,349**	,259**	,460**	,302**	
Autonomia	,310**	,284**	,266**	,226**	,245**		,220**	,223**	,245**	,179*	
Perícia	,430**	,204*	,452**	,392**	,381**	,393**	,294**	,349**	,322**	,171*	
Variedade das Tarefas	,459**	,271**	,439**	,464**	,350**	,359**	,252**	,428**	,303**		
Valores	,505**	,368**	,548**	,378**	,373**	,282**	,393**	,416**	,378**	,303**	
Equidade	,461**	,451**	,416**	,175*	,470**	,154	,445**	,236**	,485**	,556**	
Contribuição para a Sociedade	,398**	,276**	,425**	,324**	,289**	,262**	,216**	,425**	,284**	,218**	,169*
Segurança de Emprego	,279**	,225**	,226**		,321**		,181*	,221**	,230**		
Apoio da Chefia Direta & Feedback	,348**	,278**	,343**		,369**		,315**	,253**	,467**	,450**	
Clareza do Papel	,396**	,358**	,353**	,222**	,370**	,227**	,291**	,	,456**	,414**	
Prazer	,377**	,264**	,444**		,408**		,396**	,273**	,384**	,326**	
Segurança no Trabalho	,431**	,404**	,390**	,267**	,355**	,367**	,378**	,203*	,272**	,317**	
Recursos Materiais	,287**	,267**	,256**		,278**		,347**		,320**	,253**	
Ambiente Físico de Trabalho	,295**	,253**	,320**		,263**		,325**	,161*	,304**	,220**	

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

7.3.3. Correlações entre facetas do estado psicológico de compromisso, comportamentos de compromisso e satisfação com a função e a organização

Tal como exposto nos Quadros 13 e 14, os resultados nas facetas do estado psicológico e os resultados nos comportamentos de compromisso encontram-se significativamente correlacionados, como previsto no modelo adotado. No Quadro 43 pode verificar-se que, para a amostra total, todos os resultados nas escalas das facetas e das consequências comportamentais do compromisso se encontram significativamente relacionados entre si e com a Satisfação com a Função e a Organização, e fortemente correlacionados com o Nível Global de Compromisso.

As correlações mais elevadas são as encontradas entre os resultados no Nível Global de Compromisso e os resultados no Alinhamento, Energia, Identificação e Defesa da Organização, tanto na amostra total, como nas subamostras dos setores público e privado.

Na amostra total e nas duas subamostras, o Alinhamento com os objetivos e a Identificação emocional com a organização correlacionam-se fortemente, bem como com os comportamentos de Defesa da Organização, o que vai ao encontro de estas serem consideradas facetas do compromisso com a organização.

Em ambas as subamostras, a Intenção de Continuar na Organização surge sobretudo correlacionada com a Identificação, ou seja, com o laço emocional com a organização.

Quadro 43

Questionário de Compromisso. Correlações entre Nível Global, Facetas e Comportamentos de Compromisso, e Satisfação controlando Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo (Valores não controlados entre parênteses)

AMOSTRA TOTAL		Estado Psicológico de Compromisso				Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com Função	Satisfação com Organiz.	Intenção de Ficar
Nível Global Compromisso		,830 (.842)**	,840 (.841)**	,715 (.711)**	,849 (.852)**	,653 (.646)**	,817 (.823)**	,495 (.506)**	,589 (.599)**	,674 (.687)**	,414 (.416)**
Alinhamento	,830 (.842)**		,511 (.533)**	,398 (.410)**	,700 (.711)**	,388 (.399)**	,730 (.750)**	,305 (.320)**	,444 (.466)**	,752 (.766)**	,266 (.274)**
Energia	,840 (.841)**	,511 (.533)**		,584 (.571)**	,644 (.651)**	,612 (.601)**	,672 (.682)**	,466 (.488)**	,591 (.599)**	,463 (.486)**	,416 (.416)**
Absorção	,715 (.711)**	,398 (.410)**	,584 (.571)**		,404 (.405)**	,685 (.687)**	,449 (.444)**	,480 (.469)**	,301 (.302)**	,234 (.236)**	,180 (.191)**
Identificação	,849 (.852)**	,700 (.711)**	,644 (.651)**	,404 (.405)**		,469 (.456)**	,774 (.775)**	,382 (.396)**	,586 (.576)**	,677 (.684)**	,490 (.486)**
Esforço	,653 (.646)**	,388 (.399)**	,612 (.601)**	,686 (.687)**	,469 (.456)**		,522 (.523)**	,549 (.531)**	,289 (.290)**	,235 (.248)**	,260 (.261)**
Defesa da Organização	,817 (.823)**	,730 (.750)**	,672 (.682)**	,449 (.444)**	,774 (.775)**	,522 (.523)**		,473 (.476)**	,528 (.540)**	,634 (.661)**	,382 (.380)**
Contribuições Extra	,495 (.506)**	,305 (.320)**	,466 (.488)**	,480 (.469)**	,382 (.396)**	,549 (.531)**	,473 (.476)**		,197 (.229)**	,240 (.254)**	,192 (.198)**
Satisfação com a Função	,589 (.599)**	,444 (.466)**	,591 (.599)**	,302 (.302)**	,566 (.576)**	,289 (.290)**	,528 (.540)**	,197 (.229)**		,602 (.614)**	,435 (.420)**
Satisfação com a Organiz.	,674 (.687)**	,752 (.766)**	,463 (.486)**	,234 (.236)**	,677 (.684)**	,235 (.248)**	,634 (.661)**	,240 (.254)**	,602 (.614)**		,332 (.327)**
Intenção de Ficar Organiz.	,414 (.416)**	,266 (.274)**	,416 (.416)**	,180 (.191)**	,490 (.486)**	,260 (.261)**	,382 (.380)**	,192 (.198)**	,435 (.420)**	,332 (.327)**	
SETOR PÚBLICO											
Nível Global Compromisso		,834 (.842)**	,866 (.863)**	,676 (.684)**	,848 (.854)**	,679 (.664)**	,819 (.822)**	,490 (.478)**	,533 (.533)**	,628 (.637)**	,444 (.458)**
Alinhamento	,834 (.842)**		,562 (.568)**	,337 (.358)**	,734 (.751)**	,374 (.367)**	,699 (.711)**	,283 (.273)**	,419 (.426)**	,742 (.752)**	,294 (.327)**
Energia	,866 (.863)**	,562 (.568)**		,569 (.570)**	,655 (.659)**	,657 (.648)**	,721 (.726)**	,422 (.423)**	,568 (.577)**	,445 (.453)**	,495 (.509)**
Absorção	,676 (.684)**	,337 (.358)**	,569 (.570)**		,342 (.360)**	,729 (.723)**	,434 (.442)**	,508 (.495)**	,217 (.209)**		
Identificação	,848 (.854)**	,734 (.751)**	,655 (.659)**	,342 (.360)**		,470 (.459)**	,774 (.777)**	,401 (.394)**	,497 (.500)**	,646 (.659)**	,508 (.519)**
Esforço	,679 (.664)**	,374 (.367)**	,657 (.648)**	,729 (.723)**	,470 (.459)**		,571 (.572)**	,592 (.564)**	,227 (.223)**	,189 (.187)**	,216 (.214)**
Defesa da Organização	,819 (.822)**	,699 (.711)**	,721 (.726)**	,434 (.442)**	,774 (.777)**	,571 (.572)**		,541 (.515)**	,469 (.478)**	,569 (.585)**	,411 (.439)**
Contribuições Extra	,490 (.478)**	,283 (.273)**	,422 (.423)**	,508 (.495)**	,401 (.394)**	,592 (.564)**	,541 (.515)**			,186 (.169)**	,215 (.203)**
Satisfação com a Função	,533 (.533)**	,419 (.426)**	,568 (.577)**	,217 (.209)**	,497 (.500)**	,227 (.223)**	,469 (.478)**			,581 (.596)**	,441 (.480)**
Satisfação com a Organiz.	,628 (.637)**	,742 (.752)**	,445 (.453)**		,646 (.659)**	,189 (.187)**	,569 (.585)**	,186 (.169)**	,581 (.596)**		,315 (.358)**
Intenção de Ficar Organiz.	,444 (.458)**	,294 (.327)**	,495 (.509)**		,508 (.519)**	,216 (.214)**	,411 (.439)**	,215 (.203)**	,441 (.480)**	,315 (.358)**	
SETOR PRIVADO											
Nível Global Compromisso		,866 (.850)**	,854 (.841)**	,780 (.769)**	,848 (.842)**	,622 (.618)**	,808 (.797)**	,504 (.499)**	,688 (.673)**	,725 (.706)**	,477 (.458)**
Alinhamento	,866 (.850)**		,604 (.562)**	,573 (.542)**	,709 (.690)**	,461 (.452)**	,758 (.746)**	,334 (.289)**	,541 (.501)**	,689 (.689)**	,404 (.407)**
Energia	,854 (.841)**	,604 (.562)**		,594 (.570)**	,659 (.639)**	,542 (.530)**	,656 (.643)**	,562 (.578)**	,649 (.629)**	,592 (.567)**	,356 (.321)**
Absorção	,780 (.769)**	,573 (.542)**	,594 (.570)**		,468 (.453)**	,638 (.637)**	,497 (.461)**	,440 (.425)**	,435 (.428)**	,396 (.350)**	,292 (.286)**
Identificação	,848 (.842)**	,709 (.690)**	,659 (.639)**	,468 (.453)**		,452 (.434)**	,788 (.776)**	,357 (.359)**	,677 (.665)**	,739 (.716)**	,543 (.503)**
Esforço	,622 (.618)**	,461 (.452)**	,542 (.530)**	,638 (.637)**	,452 (.434)**		,441 (.444)**	,498 (.470)**	,379 (.365)**	,299 (.300)**	,346 (.347)**
Defesa da Organização	,808 (.797)**	,758 (.746)**	,656 (.643)**	,497 (.461)**	,788 (.776)**	,441 (.444)**		,370 (.349)**	,648 (.617)**	,691 (.701)**	,456 (.428)**
Contribuições Extra	,504 (.499)**	,334 (.289)**	,562 (.578)**	,440 (.425)**	,357 (.359)**	,498 (.470)**	,370 (.349)**		,293 (.312)**	,333 (.294)**	,252 (.236)**
Satisfação com a Função	,688 (.673)**	,541 (.501)**	,649 (.629)**	,435 (.428)**	,677 (.665)**	,379 (.365)**	,648 (.617)**	,293 (.312)**		,664 (.629)**	,435 (.393)**
Satisfação com a Organiz.	,725 (.706)**	,689 (.689)**	,592 (.567)**	,396 (.350)**	,739 (.716)**	,299 (.300)**	,691 (.701)**	,333 (.294)**	,664 (.629)**		,458 (.431)**
Intenção de Ficar Organiz.	,477 (.458)**	,404 (.407)**	,356 (.321)**	,292 (.286)**	,543 (.503)**	,346 (.347)**	,456 (.428)**	,252 (.236)**	,435 (.393)**	,458 (.431)**	

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

7.3.4. Correlações das diferenças absolutas e algébricas com as facetas do estado psicológico de compromisso, os comportamentos de compromisso e a satisfação com a função e a organização

No Quadro 44 são apresentadas as correlações das médias das diferenças algébricas e absolutas, entre características preferidas e atuais, com o estado e os comportamentos de compromisso.

Da análise destas relações, destaca-se a correlação negativa generalizada entre a discrepância "desejado - atualmente disponibilizado" e todos os componentes do modelo de compromisso operacionalizado no questionário. As correlações são tendencialmente mais elevadas para a Diferença Absoluta, apontando para que tanto ter menos do que o desejado como ter mais influenciam o sentimento e as consequências comportamentais do compromisso. Esta tendência é, contudo, inversa para as facetas Absorção e para os comportamentos de Esforço e Contribuições Extra Função, indicando que o facto de se desejar ter mais do que a quantidade percebida como disponível tem especial impacto na concentração experimentada na realização do trabalho, nas iniciativas de realizar tarefas que não fazem formalmente parte da função e no esforço investido.

Salientam-se as correlações negativas acima de $-0,500$ entre a Diferença Absoluta e o Nível Global de Compromisso e de Satisfação com a Organização, assim como entre a Diferença Absoluta e o sentimento de Alinhamento com o rumo seguido pela gestão sénior da organização. Isto é sobretudo verificado na subamostra do setor público.

Na subamostra do setor privado, as correlações, conquanto existentes, são mais moderadas.

A Intenção de Continuar na Organização surge com uma correlação baixa com os resultados médios das Diferenças Algébrica e Absoluta, apontando para que existam outros fatores com maior influência nas intenções de permanência. Uma linha para futura

investigação pode ser o apontado por Schaufeli e Bakker (2010) quando referem que os resultados de um estudo empírico, publicado em 2008 por Halbesleben e Wheeler, indicam como preditor único significativo da permanência na organização um constructo constituído pelo ajustamento à função, mas também pelos laços com a organização e pelos custos e desvantagens associados a sair desta, designado como *job embeddedness*.

Quadro 44

Questionário de Compromisso. Correlações das Diferenças entre a Quantidade de Características Preferida e a Quantidade Atual, o Estado e os Comportamentos de Compromisso, e a Satisfação, controlando Idade, Tempo de Permanência na Função, Tipo de Função e Sexo (Valores não controlados entre parênteses)

AMOSTRA TOTAL	Estado Psicológico de Compromisso					Comportamentos de Compromisso					
	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Diferença Algébrica	-,497** (-,509**)	-,550** (-,555**)	-,392** (-,401**)	-,236** (-,256**)	-,390** (-,399**)	-,231** (-,203**)	-,406** (-,407**)	-,192** (-,212**)	-,418** (-,440**)	-,478** (-,479**)	-,125*
Diferença Absoluta	-,549** (-,555**)	-,608** (-,611**)	-,438** (-,446**)	-,215** (-,228**)	-,466** (-,470**)	-,212** (-,183**)	-,458** (-,456**)	-,150** (-,169**)	-,485** (-,496**)	-,547** (-,546**)	-,180** (-,171**)
SETOR PÚBLICO	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Diferença Algébrica	-,479** (-,520**)	-,527** (-,570**)	-,417** (-,434**)	-,191* (-,225**)	-,375** (-,423**)	-,195* (-,179*)	-,343** (-,373**)		-,436** (-,439**)	-,452** (-,481**)	(-,196*)
Diferença Absoluta	-,520** (-,560**)	-,589** (-,627**)	-,453** (-,469**)		-,431 (-,475**)		-,394** (-,423**)		-,498** (-,487**)	-,529** (-,546**)	-,214** (-,248**)
SETOR PRIVADO	Nível Global Compromisso	Alinhamento	Energia	Absorção	Identificação	Esforço	Defesa da Organização	Contribuições Extra Função	Satisfação com a Função	Satisfação com a Organização	Intenção de Continuar na Organização
Diferença Algébrica	-,396** (-,369**)	-,345** (-,271**)	-,385** (-,364**)	-,29**6 (-,292**)	-,297** (-,291**)	-,246** (-,180*)	-,309** (-,252**)	-,273** (-,274**)	-,383** (-,388**)	-,321** (-,252**)	-,189*
Diferença Absoluta	-,489** (-,452**)	-,483** (-,417**)	-,441** (-,413**)	-,281** (-,248**)	-,424** (-,408**)	-,250** (-,174*)	-,407** (-,355**)	-,244** (-,243**)	-,460** (-,465**)	-,431** (-,384**)	-,249**

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas. Destacam-se as correlações significativas $\geq ,500$

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

7.3.5. Correlações entre preferência pelas características da função, facetas e comportamentos de compromisso, e fatores de personalidade

A análise do Quadro 45 revela que as correlações mais significativas entre preferência por determinadas características da função e os traços de personalidade são conceptualmente expectáveis e explicáveis, nomeadamente:

- Tendência para ser criativo e gostar de ter ideias novas (Inovador) e preferência por usufruir de uma maior Variedade das Tarefas;
- Tendência para se interessar por teorias e pela estimulação intelectual (Conceptual) e preferência por Objetivos Exigentes, o Desenvolvimento Pessoal e a assunção de funções com Responsabilidade de chefia e em que é exigida Perícia técnica;
- Tendência para ser afetuoso e gostar de ajudar as pessoas (Simpático) e preferência por fazer parte de uma equipa que trabalha de forma cooperante e próxima (Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social), e fazer a diferença na vida das pessoas (Contribuição para a Sociedade);
- Tendência para ser metódico e empenhado em alcançar resultados (Metódico) e preferência por Padrões de Trabalho elevados quanto à qualidade exigida e pelo Foco Financeiro;
- Tendência para ficar agitado, preocupado e tenso (Emotivo) e maior preferência por ter garantida a manutenção do emprego (Segurança de Emprego), mas menor preferência por cargas elevadas de trabalho (Volume de Trabalho).

Estas relações indicam que existem diferenças interindividuais que levam à valorização de diferentes características da função e que a disponibilização generalizada destas terá, provavelmente e tal como previsto, efeitos diferentes a nível do estado de compromisso experimentado pelos diversos colaboradores.

No Quadro 46 pode observar-se que os traços de personalidade Simpático e Metódico são os que apresentam uma maior relação não só com o Nível Global de Compromisso, como com várias das facetas deste estado psicológico e das suas consequências comportamentais.

As correlações mais fortes surgem entre os resultados na escala Simpático e a propensão para investir Esforço no trabalho e manifestar Comportamentos Extra Função, como, por exemplo, oferecer ajuda aos colegas (o que vai ao encontro da definição deste fator de personalidade) ou realizar tarefas que não fazem parte das responsabilidades formais, e, também, experimentar um sentimento de elevada Absorção no seu trabalho. A mesma tendência positiva em relação à Absorção e ao Esforço verifica-se igualmente com os resultados na escala Metódico, sendo que quanto mais elevados são os resultados nesta escala de personalidade, mais alargado é o tempo que os participantes pretendem permanecer na organização.

Assim, estas duas características de personalidade particularmente desejáveis a nível social, tal como destacado anteriormente no ponto 6.2.4., parecem predispor para que os estados e os comportamentos de compromisso sejam vivenciados e exibidos com maior frequência.

Os resultados elevados na escala Emotivo apenas se correlacionam significativa, conquanto negativamente, com o investimento de Energia no trabalho.

As conclusões retiradas destes dados vão parcialmente ao encontro das apresentadas por Inceoglu e Warr (2011), provenientes de uma investigação em que utilizaram um questionário composto pelos mesmos itens das escalas Energia e Absorção (facetas do compromisso com a função) usados no presente estudo de campo e um questionário de personalidade cujas escalas tinham sido previamente mapeadas nos Cinco Grandes Fatores de Personalidade. As conclusões desta investigação, provenientes de três estudos (N = 393, 129 e 219) envolvendo sujeitos na sua maioria residentes na Austrália, Índia, Reino Unido e

EUA, revelaram que os traços de personalidade Conscienciosidade (correspondente a Metódico), o que também se verifica na presente investigação, e Estabilidade Emocional (correspondente ao oposto a Emotivo) eram os que apresentavam correlações mais fortes com o Nível Global de Compromisso. No artigo em causa, Inceoglu e Warr referem vários estudos conduzidos por outros autores, nomeadamente um que utilizou igualmente o Modelo dos Cinco Grandes Fatores, em que Kim, Shin e Swanger concluíram que o traço Conscienciosidade era o que apresentava uma relação mais significativa com o grau de compromisso. Igualmente Macey e Schneider (2008a) consideram o traço de Conscienciosidade como um dos atributos disposicionais que constituem um antecedente do compromisso.

É de referir, entretanto, que as correlações encontradas e apresentadas nos quadros seguintes revelam que a quantidade de variância partilhada entre os fatores de personalidade e os vários componentes do modelo de compromisso estudado é pequena, indicando que as características de personalidade explicam uma percentagem reduzida (no máximo 14%) da variação dos resultados no estado e nos comportamentos de compromisso.

Quadro 45

Correlações entre Características Preferidas (Questionário de Compromisso) e Fatores de Personalidade (Questionário de Personalidade IMAGES)

Características Preferidas	Fatores de Personalidade				
	Inovador	Conceptual	Simpático	Metódico	Emotivo
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	,148*				
Padrões de Trabalho		,197**	,134*	,168**	
Volume de Trabalho					-,175**
Objetivos Exigentes	,180**	,208**			
Progressão na Carreira & Remuneração		,191**			
Desenvolvimento Pessoal		,221**			
Foco Financeiro				,198**	
Competição Interna		,163*			
Competitividade no Setor		,174**			
Pagamento por Resultados		,138*			
Responsabilidade	,173**	,302**		,138*	
Influência Alargada				,156*	-,142*
Trabalho em Equipa & Qualidade					
Contacto Social			,208**		
Expressão da Opinião		,128*	,143*		
Autonomia		,180**			
Perícia		,243**			
Variedade das Tarefas	,235**				
Valores			,139*		
Equidade		,129*			
Contribuição para a Sociedade			,254**		
Segurança de Emprego					,242**
Apoio da Chefia Direta & Feedback			,128*		
Clareza do Papel			,151*		
Prazer			,171**		
Segurança no Trabalho			,163*	,144*	
Recursos Materiais		,144*	,134*		
Ambiente Físico de Trabalho					

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Quadro 46

Correlações entre Facetas e Comportamentos de Compromisso (Questionário de Compromisso) e Fatores de Personalidade (Questionário de Personalidade IMAGES)

	Fatores de Personalidade				
	Inovador	Conceptual	Simpático	Metódico	Emotivo
Nível Global de Compromisso	,138*	,145*	,235**	,173**	
Alinhamento		,160*			
Energia	,204**		,269**	,157*	-,141*
Absorção			,315**	,208**	
Identificação			,126*	,132*	
Esforço	,142*		,377**	,268**	
Defesa da Organização			,185**		
Contribuições Extra Função	,200**	,231**	,372**	,179**	
Satisfação com a Função					
Satisfação com a Organização		,145*			
Intenção de Continuar na Organização			,149*	,228**	

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

7.3.6. Evidência das relações entre os componentes do modelo de compromisso

No modelo de compromisso estudado é esperado que:

1. O ajustamento entre preferências e características da função atual esteja associado ao Nível Global de Compromisso e às consequências comportamentais deste estado psicológico.
2. O Nível Global de Compromisso esteja associado aos comportamentos de compromisso.
3. O Nível Global de Compromisso medie a relação entre o ajustamento pessoa- função e os comportamentos de compromisso.

Exploraram-se as relações entre estas variáveis com a técnica da regressão linear, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 23, SPSS Inc., Chicago, IL). Previamente a aplicar esta técnica, os preditores considerados foram standardizados, subtraindo-se-lhes a média. Dado que a média das diferenças absolutas entre características desejadas e características disponíveis na função atual se revela mais correlacionada com os resultados no Nível Global de Compromisso do que a média das diferenças algébricas, é aquele o preditor escolhido para o cálculo das regressões.

Os resultados obtidos confirmam as três assunções.

1. Considerando como preditor a média das diferenças absolutas (ajustamento pessoa-função) e como variável critério os resultados no Nível Global de Compromisso, a regressão bivariada (método *standard*) revela que este preditor explica 30,6% da variância nos resultados do estado psicológico de compromisso (R^2 ajustado = 0,306).

O modelo é significativo: $F(1,291) = 129,731, p < 0,001$.

Quadro 47

Regressão Bivariada entre Diferenças Absolutas e Nível Global de Compromisso

Variável preditora	B	Erro Padrão (B)	β
Média das diferenças absolutas preferido - atual	-,796	,070	-,555***

Nota. Variável dependente: Nível Global de Compromisso.

*** $p < 0,001$ (bilateral)

Considerando como preditor a média das diferenças absolutas (ajustamento pessoa-função) e como variável critério a média dos resultados nos comportamentos de compromisso, a regressão bivariada (método *standard*) revela que este preditor explica 12,3% da variância nos resultados dos comportamentos de compromisso (R^2 ajustado = 0,123). O modelo é significativo: $F(1,291) = 42,041$, $p < 0,001$.

Quadro 48

Regressão Bivariada entre Diferenças Absolutas e Comportamentos de Compromisso

Variável preditora	B	Erro Padrão (B)	β
Média das diferenças absolutas preferido - atual	-,442	,068	-,355***

Nota. Variável dependente: Comportamentos de Compromisso.

*** $p < 0,001$ (bilateral)

- Considerando como preditor os resultados no Nível Global de Compromisso e como variável critério a média dos resultados nos comportamentos de compromisso, a regressão bivariada (método *standard*) revela que este preditor explica 67,8% da variância nos resultados do estado psicológico de compromisso (R^2 ajustado = 0,678).

O modelo é significativo: $F(1,291) = 615,794$, $p < 0,001$.

Quadro 49

Regressão Bivariada entre Nível Global de Compromisso e Comportamentos de Compromisso

Variável preditora	B	Erro Padrão (B)	β
Nível Global de Compromisso	,715	,029	,824***

Nota. Variável dependente: Comportamentos de Compromisso.

*** $p < 0,001$ (bilateral)

3. Da análise dos resultados da regressão múltipla (método *standard*), considerando as médias das diferenças absolutas (ajustamento pessoa-função) e o Nível Global de Compromisso como preditores, e a média nos comportamentos de compromisso como variável dependente, emerge igualmente um modelo significativo: $F(2,290) = 329,199, p < 0,001$. Este modelo explica 69,2% da variância nos resultados nos comportamentos de compromisso (R^2 ajustado = 0,692).

Quadro 50

Regressão Múltipla entre Diferenças Absolutas e Nível Global de Compromisso, e Comportamentos de Compromisso

Variáveis predictoras	<i>B</i>	Erro Padrão (<i>B</i>)	β
Média das diferenças absolutas preferido - atual	,184	,049	,148***
Nível Global de Compromisso	,786	,034	,906***

Nota. Variável dependente: Comportamentos de Compromisso.

*** $p < 0,001$ (bilateral)

A análise da mediação com a macro Process (v. 2.16, Hayes, 2012) indica que existe um efeito indireto significativo da média das diferenças absolutas (ajustamento pessoa-função) nos comportamentos de compromisso através do Nível Global de Compromisso (ver Figura 8), efeito indireto = -0,503 [-0,598, -0,401]. O mediador contribui em cerca de 1,5 para o efeito total, $P_M = 1,416$.

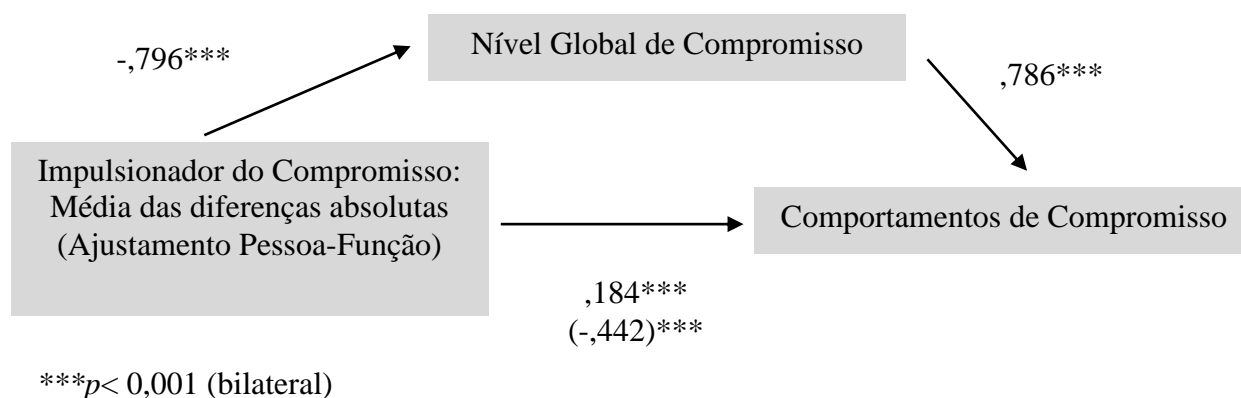


Figura 8. Análise da Mediação do Nível Global de Compromisso.

7.3.7. Preditores do estado psicológico de compromisso

Quando os resultados nas características da função preferidas que estão significativamente correlacionados, para a amostra total, com a variável critério Nível Global de Compromisso (ver Quadro 37) são inseridos como preditores numa regressão múltipla usando o método *standard*, emerge um modelo significativo: $F(12,280) = 5,667, p < 0,001$. Este modelo explica 16,1% da variância nos resultados no estado psicológico de compromisso (R^2 ajustado = 0,161).

O Quadro 51 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. Os resultados indicam que quanto maior a preferência por uma função em que é exigido aumentar a faturação e controlar os custos (Foco Financeiro), mais elevado é o Nível Global de Compromisso. O facto de apenas a preferência pelo Foco Financeiro se revelar um preditor único significativo do Nível Global de Compromisso pode dever-se à sobreposição com as outras variáveis do modelo, visto que os resultados nestas 12 escalas de Características Preferidas apresentam muitas correlações significativas (ver Quadro 11 - Intercorrelações das Escalas das Características da Função Preferidas).

Quadro 51

Regressão Múltipla para as Características da Função Preferidas. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo

Variáveis preditoras	<i>B</i>	Erro Padrão (<i>B</i>)	β	<i>p</i> (bilateral)
Foco Financeiro - Nível Preferido	,210	,056	,266	< 0,001
Competitividade no Setor - Nível Preferido	,137	,072	,153	,060
Autonomia - Nível Preferido	,099	,060	,106	,100
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal - Nível Preferido	,066	,056	,080	,240
Padrões de Trabalho - Nível Preferido	,083	,101	,062	,413
Perícia - Nível Preferido	,061	,099	,046	,539
Objetivos Exigentes - Nível Preferido	,035	,066	,035	,597
Responsabilidade - Nível Preferido	,034	,068	,033	,616
Volume de Trabalho - Nível Preferido	,019	,094	,016	,839
Variedade das Tarefas - Nível Preferido	-,011	,086	-,009	,895
Competição Interna - Nível Preferido	-,050	,058	-,060	,391
Influência Alargada - Nível Preferido	-,147	,085	-,120	,087

Nota. Variável dependente: Nível Global de Compromisso.

Para analisar o possível efeito do setor de atividade, público ou privado, em que os participantes trabalham e da diferença entre a quantidade desejada e preferida sobre o valor preditivo dos resultados nas 12 escalas das Características da Função Preferidas correlacionadas significativamente com os resultados no Nível Global de Compromisso, foi efetuada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o setor de atividade como único preditor, explica 6,1% da variância e é significativo ($F(1,291) = 19,902, p < 0,001$). O Modelo 2, com os resultados nas 12 escalas das Características Preferidas adicionadas, explica mais variância ($F(12,279) = 4,476, p < 0,001$). O Modelo 2 explica 17,9% da variância nos resultados no Nível Global de Compromisso (R^2 ajustado = 0,179). O Modelo 3, com os resultados das Diferenças Absolutas entre Preferido e Atual adicionados, explica 33,2% da variância no Nível Global de Compromisso (R^2 ajustado = 0,332) e é significativo ($F(12,267) = 6,325, p < 0,001$). Isto indica que o ajustamento entre a quantidade desejada e a quantidade presente na função destas 12 características explica melhor o nível de compromisso experimentado do que apenas a quantidade preferida.

Os preditores significativos no Modelo 3 são a preferência por Foco Financeiro e Autonomia, com correlação positiva, isto é, quanto maior a preferência por estas características, maior o nível de compromisso. Nas diferenças entre quantidade preferida-quantidade atual, os preditores significativos no Modelo 3 surgem na Competição Interna, Influência Alargada, Autonomia e Variedade das Tarefas (correlação negativa, quanto maior a diferença entre a quantidade desejada e a presente na função atual, menor o nível de compromisso).

O Quadro 52 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos três modelos.

Quadro 52

Regressão Hierárquica para as Características da Função Preferidas considerando o Setor de Atividade e as Diferenças Absolutas entre Quantidade Preferida e Atual

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	β	ΔR^2
Modelo 1				
Setor de Atividade	,691	,155	,253***	,064***
Modelo 2				
Setor de Atividade	,447	,169	,164**	,151***
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal - Nível Preferido	,078	,056	,095	
Padrões de Trabalho - Nível Preferido	,067	,100	,050	
Volume de Trabalho - Nível Preferido	,057	,094	,046	
Objetivos Exigentes - Nível Preferido	-,003	,067	-,003	
Foco Financeiro - Nível Preferido	,202	,055	,255***	
Competição Interna - Nível Preferido	-,031	,058	-,037	
Competitividade no Setor - Nível Preferido	,090	,074	,101	
Responsabilidade - Nível Preferido	,024	,067	,023	
Influência Alargada - Nível Preferido	-,118	,085	-,096	
Autonomia - Nível Preferido	,064	,061	,068	
Perícia - Nível Preferido	,083	,099	,062	
Variedade das Tarefas - Nível Preferido	,005	,086	,004	
Modelo 3				
Setor de Atividade	,187	,166	,068	,174***
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal - Nível Preferido	,007	,061	,008	
Padrões de Trabalho - Nível Preferido	,081	,094	,061	
Volume de Trabalho - Nível Preferido	,037	,092	,031	
Objetivos Exigentes - Nível Preferido	,056	,063	,056	
Foco Financeiro - Nível Preferido	,142	,052	,180**	
Competição Interna - Nível Preferido	-,051	,055	-,061	
Competitividade no Setor - Nível Preferido	,066	,069	,074	
Responsabilidade - Nível Preferido	,015	,065	,015	
Influência Alargada - Nível Preferido	,001	,082	,000	
Autonomia - Nível Preferido	,131	,059	,140*	
Perícia - Nível Preferido	,125	,091	,094	
Variedade das Tarefas - Nível Preferido	,074	,080	,060	
Diferença Absoluta Preferido-Atual	-,026	,053	-,032	
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal				
Diferença Absoluta Preferido-Atual Padrões de Trabalho	-,123	,074	-,098	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Volume de Trabalho	-,018	,077	-,014	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Objetivos Exigentes	,007	,063	,006	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Foco Financeiro	-,002	,057	-,002	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Competição Interna	-,125	,056	-,124*	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Competitividade no Setor	-,010	,054	-,011	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Responsabilidade	-,011	,042	-,015	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Influência Alargada	-,155	,054	-,194**	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Autonomia	-,099	,050	-,117*	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Perícia	-,117	,088	-,081	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Variedade das Tarefas	-,156	,077	-,122*	

* $p < 0,05$ (bilateral)

** $p < 0,01$ (bilateral)

*** $p < 0,001$ (bilateral)

Quando os resultados nas escalas das características presentes na função atual que apresentam um coeficiente de correlação significativo $\geq ,400$, para a amostra total, são inseridas como preditores da variável critério Nível Global de Compromisso, numa regressão múltipla, usando o método *standard*, emerge um modelo significativo: $F(15,277) = 23,893$, $p < 0,001$. Este modelo explica 54% da variância nos resultados no estado psicológico de compromisso (R^2 ajustado = 0,540).

O Quadro 53 apresenta a informação para as variáveis preditoras introduzidas no modelo. A quantidade disponível de boas condições de Segurança no Trabalho, de trabalho alinhado com os Valores pessoais, de Variedade das Tarefas e de Clareza do Papel constituem contribuidores únicos estatisticamente significativos para a predição do Nível Global de Compromisso, indicando que quanto maior a sua presença tendencialmente mais elevado é o estado psicológico de compromisso. As restantes variáveis não se revelam preditores únicos significativos. Contudo, há que ter em consideração que todas as 15 escalas consideradas no modelo se encontram significativamente intercorrelacionadas (ver Quadro 12 - Intercorrelações das Escalas das Características da Função Atuais).

Quadro 53

Regressão Múltipla para as Características da Função Atuais. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo

Variáveis preditoras	<i>B</i>	Erro Padrão (<i>B</i>)	β	<i>p</i> (bilateral)
Segurança no Trabalho - Nível Atual	,135	,036	,186	< 0,001
Valores - Nível Atual	,131	,047	,138	< 0,01
Variedade das Tarefas - Nível Atual	,129	,047	,133	< 0,01
Clareza do Papel - Nível Atual	,116	,045	,132	< 0,05
Ambiente Físico de Trabalho - Nível Atual	,069	,044	,095	,117
Apoio da Chefia Direta e <i>Feedback</i> - Nível Atual	,071	,058	,093	,225
Equidade - Nível Atual	,059	,051	,082	,243
Prazer - Nível Atual	,063	,052	,079	,223
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Atual	,053	,045	,077	,239
Desenvolvimento Pessoal - Nível Atual	,055	,053	,073	,307
Perícia - Nível Atual	,045	,054	,046	,403
Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social - Nível Atual	,028	,053	,032	,591
Expressão da Opinião Nível Atual	,019	,056	,028	,735
Padrões de Trabalho - Nível Atual	,002	,054	,002	,967
Recursos Materiais - Nível Atual	-,037	,043	-,050	,397

Nota. Variável dependente: Nível Global de Compromisso.

Para investigar o possível efeito do setor de atividade em que os participantes trabalham e da diferença entre a quantidade desejada e preferida sobre o valor preditivo dos resultados nas 15 escalas das Características da Função Atuais correlacionadas significativamente com os resultados no Nível Global de Compromisso, foi efetuada uma regressão múltipla hierárquica. O Modelo 1, com o setor de atividade como único preditor, explica 6,1% da variância e é significativo ($F(1,291) = 19,902, p < 0,001$), tal como reportado relativamente ao valor preditivo dos resultados nas Características Preferidas. O Modelo 2, com os resultados nas 15 escalas das Características Atuais adicionadas, explica significativamente mais variância (mudança no $R^2 = 0,500, F(15,279) = 21,109, p < 0,001$). O Modelo 2 explica 53,9% da variância nos resultados no Nível Global de Compromisso (R^2 ajustado = 0,539). O Modelo 3, com os resultados das Diferenças Absolutas entre Preferido e Atual adicionados não é significativo ($F(12,261) = 0,562, p = 0,902$), indicando que a diferença entre desejado e atual não acrescenta valor preditivo em relação à quantidade efetivamente presente das características consideradas no modelo, dado que este terceiro modelo prediz um pouco menos o Nível Global de Compromisso (R^2 ajustado = 0,528) do que o Modelo 2.

Os preditores únicos significativos no Modelo 2 são a presença de Variedade das Tarefas, de alinhamento do trabalho com os Valores pessoais, de Clareza do Papel e de condições de Segurança no Trabalho (correlação positiva), indicando que a maior presença destas características aumenta o nível de compromisso, tal como reportado anteriormente para os resultados da regressão múltipla. No Modelo 3, os preditores únicos significativos são, novamente, a quantidade de Variedade das Tarefas e de trabalho alinhado com os Valores pessoais, com uma correlação positiva com o nível de compromisso, e a diferença entre a quantidade desejada e atual relativamente a retirar Prazer do trabalho, com uma correlação negativa, indicando que quanto maior essa diferença, menor tende a ser o compromisso.

O Quadro 54 apresenta a informação para as variáveis introduzidas nos três modelos.

Quadro 54

Regressão Hierárquica para as Características da Função Atuais considerando o Setor de Atividade e as Diferenças Absolutas entre Quantidade Preferida e Atual

Variáveis	B	Erro Padrão (B)	β	ΔR^2
Modelo 1				
Setor de Atividade	,691	,155	,253***	,064***
Modelo 2				
Setor de Atividade	,028	,164	,010	,500***
Padrões de Trabalho - Nível Atual	-,001	,057	-,001	
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Atual	,050	,047	,073	
Desenvolvimento Pessoal - Nível Atual	,055	,053	,073	
Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social - Nível Atual	,029	,053	,033	
Expressão da Opinião - Nível Atual	,018	,056	,026	
Perícia - Nível Atual	,047	,055	,048	
Variedade das Tarefas - Nível Atual	,128	,047	,132**	
Valores - Nível Atual	,134	,049	,141**	
Equidade - Nível Atual	,059	,051	,081	
Apoio da Chefia Direta & Feedback - Nível Atual	,070	,058	,093	
Clareza do Papel - Nível Atual	,117	,046	,134**	
Prazer - Nível Atual	,063	,052	,079	
Segurança no Trabalho - Nível Atual	,137	,038	,188***	
Recursos Materiais - Nível Atual	-,038	,044	-,052	
Ambiente Físico de Trabalho - Nível Atual	,068	,044	,093	
Modelo 3				
Setor de Atividade	-,001	,174	,000	,014
Padrões de Trabalho - Nível Atual	,035	,076	,038	
Progressão na Carreira & Remuneração - Nível Atual	,027	,072	,039	
Desenvolvimento Pessoal - Nível Atual	,105	,100	,141	
Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social - Nível Atual	,076	,094	,086	
Expressão da Opinião - Nível Atual	,019	,079	,027	
Perícia - Nível Atual	,051	,065	,053	
Variedade das Tarefas - Nível Atual	,147	,054	,152**	
Valores - Nível Atual	,136	,070	,143*	
Equidade - Nível Atual	,121	,089	,167	
Apoio da Chefia Direta & Feedback - Nível Atual	,045	,079	,060	
Clareza do Papel - Nível Atual	,052	,073	,059	
Prazer - Nível Atual	-,031	,068	-,039	
Segurança no Trabalho - Nível Atual	,084	,063	,115	
Recursos Materiais - Nível Atual	-,071	,076	-,096	
Ambiente Físico de Trabalho - Nível Atual	,118	,070	,162	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Padrões de Trabalho	,035	,084	,028	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Progressão na Carreira & Remuneração	-,016	,063	-,025	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Desenvolvimento Pessoal	,054	,093	,072	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social	,047	,095	,051	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Expressão da Opinião	,063	,075	,092	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Perícia	-,005	,082	-,004	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Variedade das Tarefas	,043	,072	,034	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Valores	,012	,075	,012	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Equidade	,057	,080	,084	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Apoio da Chefia Direta & Feedback	-,048	,072	-,066	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Clareza do Papel	-,069	,071	-,084	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Prazer	-,146	,068	-,178**	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Segurança no Trabalho	-,066	,067	-,088	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Recursos Materiais	-,039	,072	-,053	
Diferença Absoluta Preferido-Atual Ambiente Físico de Trabalho	,071	,068	,096	

* $p < 0,05$ (bilateral)

** $p < 0,01$ (bilateral)

*** $p < 0,001$ (bilateral)

Para investigar quais as predisposições pessoais a nível de traços de personalidade que constituem os melhores preditores do compromisso, efetuou-se uma regressão múltipla, método *standard*, com os resultados nas escalas do Questionário de Personalidade correlacionados com o Nível Global de Compromisso (ver Quadro 46) como variáveis independentes. Emerge um modelo significativo: $F(4,239) = 6,489$, $p < 0,001$. No entanto, os fatores de personalidade Inovador, Conceptual, Simpático e Metódico explicam apenas 8,3% da variância no estado psicológico de compromisso (R^2 ajustado = 0,083).

O Quadro 55 apresenta a informação sobre os coeficientes de regressão para as variáveis predictoras inseridas no modelo. Os fatores de personalidade que são preditores únicos significativos do estado psicológico de compromisso são Simpático e Metódico. Os fatores Conceptual e Inovador não são preditores únicos significativos.

Quadro 55

Regressão Múltipla para os Fatores de Personalidade. Coeficientes de regressão estandardizados e não estandardizados para as variáveis inseridas no modelo

Variáveis predictoras	<i>B</i>	Erro Padrão (<i>B</i>)	β	<i>p</i> (bilateral)
Simpático	,512	,179	,183	< 0,01
Metódico	,347	,165	,134	< 0,05
Conceptual	,222	,116	,120	,056
Inovador	,242	,146	,104	,100

Nota. Variável dependente: Nível Global de Compromisso.

Conclusões e Implicações Práticas

Da análise dos resultados sobressaem alguns padrões e tendências, designadamente:

- confirmam-se as relações hipotetizadas no modelo de compromisso testado: o ajustamento pessoa-função (menor diferença entre características desejadas e presentes na função atual) é um preditor significativo do Nível Global de Compromisso e este medeia o efeito positivo do ajustamento pessoa-função nos comportamentos de compromisso;
- os participantes da organização do setor privado têm em média resultados significativamente mais elevados no Nível Global de Compromisso e nas facetas relacionadas com o compromisso organizacional (Alinhamento e Identificação) do que os participantes do setor público. Conclui-se, pois, que os participantes do setor privado se sentem mais identificados emocionalmente e mais alinhados como rumo seguido pela organização em que trabalham, e que isso tem um impacto positivo no estado psicológico de compromisso vivenciado, nas consequências comportamentais do compromisso de Defesa da Organização e de Contribuições Extra Função, e no nível de Satisfação com a Função e a Organização, pois os resultados dos participantes do setor privado são significativamente mais elevados nestas variáveis;
- dado que o ajustamento pessoa-função se relaciona positivamente com o Nível Global de Compromisso, o facto de os participantes da organização privada apresentarem resultados significativamente mais elevados em relação à presença na atual função de características desejadas e uma diferença média significativamente mais baixa entre a quantidade de características desejada e a atualmente disponível, comparativamente com os participantes da organização pública, explica o nível de Compromisso significativamente mais elevado para esta subamostra. Adicionalmente, ao analisarmos quais as características da função em que os resultados da diferença entre desejado e atual são mais elevados na subamostra do setor privado, nenhum deles

coincide com as características cuja presença é mais valorizada por estes participantes. Ou seja, e tal como investigações anteriores têm consistentemente demonstrado (Bakker et al., 2011), dado que os participantes do setor privado percebem que o seu ambiente de trabalho é mais rico em recursos para o exercício da sua função, o seu nível de compromisso é mais alto;

- apesar das diferenças nas características demográficas das duas subamostras provenientes da organização pública e da organização privada, constata-se sobreposições quanto às características mais desejadas numa função ideal, destacando-se, como aquelas que os participantes de ambas as subamostras desejam em maior quantidade, o Desenvolvimento Pessoal e a Equidade, realçando a valorização generalizada da aprendizagem e crescimento pessoal e do tratamento justo e equitativo. Esta justaposição é ainda mais evidente quando se consideram as características que, tanto os participantes da organização do setor público como os do setor privado, gostariam que estivessem menos presentes numa função ideal, verificando-se um consenso quanto à Competição Interna, ao Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal, ao Foco Financeiro e aos Objetivos Exigentes, conquanto os participantes do setor privado prefiram, ainda assim, significativamente mais presença destas duas últimas características do que os participantes do setor público;
- a análise das diferenças nos resultados do Questionário de Compromisso quando se agrupa os participantes de acordo com as variáveis demográficas idade, tempo no exercício da função atual, nível funcional e sexo tem de ser particularmente cautelosa considerando as dimensões dos subgrupos resultantes e que estas variáveis não estão repartidas de forma proporcional nas subamostras das organizações pública e privada. De qualquer forma, o efeito das variáveis demográficas consideradas, mesmo quando estatisticamente significativo, apresenta uma força reduzida, nunca chegando a

explicar mais do que cerca de 11% da variância dos resultados, o que reforça a relativização a atribuir às diferenças que emergem das comparações entre os vários subgrupos;

- a única variável demográfica em que consistentemente existe um padrão em relação ao Nível Global de Compromisso nas duas organizações é o sexo (ver Figura 7), constatando-se que, tanto na organização pública como na privada, as participantes tendem a obter um resultado mais elevado do que os seus colegas do sexo masculino. É de referir que existem diferenças entre as médias dos resultados obtidos pelos participantes dos dois sexos nas escalas de características preferidas Progressão na Carreira & Remuneração, Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Social, Autonomia, Equidade e Apoio da Chefia Direta & *Feedback*, com as participantes a desejarem significativamente mais presença destas características. Contrariamente, as participantes desejam significativamente menos presença de Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e de Competição. Isto coincide com os resultados de um estudo publicado pelo Boston Consulting Group (Krentz et al., 2016), envolvendo 125 445 respondentes de 36 empresas privadas, 42% do sexo feminino, no qual as participantes destacaram sete áreas críticas que desejam que estejam mais presentes: apreço pelo seu trabalho por parte dos superiores hierárquicos, equilíbrio trabalho-vida pessoal, cooperação e boas relações com os colegas, mentoria e suporte por parte das chefias, oportunidades de progressão na carreira e na remuneração, possibilidade de utilizar as suas competências e conexão com os objetivos e valores da organização;
- o Nível Global de Compromisso e, sobretudo, as facetas Energia e Identificação (que refletem uma ênfase no compromisso emocional) surgem significativamente correlacionados com a maior preferência pela presença de características como Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal, Padrões de Trabalho e Objetivos Exigentes,

elevado Volume de Trabalho, Foco Financeiro, Competição Interna, Competitividade no Setor e Responsabilidade. Isto aponta para que o Nível Global de Compromisso seja mais elevado nas pessoas que preferem trabalho exigente, competitivo e com objetivos financeiros definidos. Este resultado vai ao encontro dos resultados de um estudo realizado por Warr e Inceoglu (2012), com uma versão do Questionário de Compromisso focando 33 características da função, em que estes autores concluem que o nível de compromisso está associado a um desejo de maior presença de características associadas a trabalho desafiante e com foco financeiro. Esta tendência para preferir características desafiantes e exigentes no ambiente e no conteúdo do trabalho está alinhada com a concepção do compromisso enquanto um estado psicológico caracterizado por encarar o trabalho de forma enérgica e focada, e pode ser considerada um atributo disposicional que impulsiona a vivência do estado de compromisso e faz parte dos recursos pessoais, tal como conceptualizados por Bakker et al. (2011). Também Schaufeli e Salanova (2007) referem que *designs* ou *redesigns* da função que, com o objetivo de aumentar o bem-estar, reduzam a exposição a *stressors*, não são uma opção se se quer incrementar o compromisso e, em alternativa, o potencial motivador dos recursos de trabalho disponibilizados deve ser explorado, o que terá também efeitos colaterais positivos no desenvolvimento e crescimento dos trabalhadores. Adicionalmente, estes autores defendem que os trabalhadores com elevado nível de compromisso têm características individuais como elevada necessidade de realização, procurando atingir elevados padrões de desempenho e de resultados (Schaufeli & Salanova, 2014);

- ainda no domínio das predisposições pessoais enquanto impulsionadoras do compromisso, surgem como preditores únicos significativos os fatores de

personalidade Simpático e Metódico, e a preferência pela presença de Foco Financeiro e de Autonomia;

- as correlações mais elevadas entre a disponibilidade atual das características da função consideradas e o nível de compromisso incidem em características relacionadas com conforto pessoal, ambiente apoiante e interação social, como Progressão na Carreira & Remuneração, Desenvolvimento Pessoal, Prazer, Apoio da Chefia Direta & *Feedback*, Equidade e Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Pessoal. Ou seja, a presença destas características ou recursos de trabalho (Bakker et al., 2011) é um impulsionador contextual do estado de compromisso;
- as características da função atual que se revelam preditores únicos significativos do nível de compromisso são a presença de Variedade das Tarefas, de alinhamento do trabalho com os Valores Pessoais, de Clareza do Papel e de condições de Segurança no Trabalho;
- quanto às diferenças entre quantidade desejada e disponibilizada, quanto maior esta for relativamente à Competição Interna (nesta característica, em relação à situação atual, os participantes do setor público desejam ter um pouco mais e os do setor privado desejam ter um pouco menos), Influência Alargada, Autonomia e Variedade das Tarefas (características em que é desejada uma maior presença tanto pelos participantes do setor público como do privado) menor tende a ser o nível de compromisso.

Os impulsionadores do estado de compromisso, dos comportamentos por este desencadeados e das consequências individuais e organizacionais daí decorrentes são de dois tipos: atributos disposicionais volitivos, pois o compromisso é motivação para a ação, para o envolvimento e para despender energia, e contextuais.

Em relação aos primeiros, poder-se-á defender que ter uma força de trabalho mais comprometida passa por selecionar pessoas com as predisposições individuais que garantam a preferência por funções desafiantes e envolventes, e que sejam capazes de se implicarem e de se automotivarem. No entanto, há evidências de que os fatores do contexto e a criação de um clima propício ao compromisso têm uma ação muito importante.

Face aos resultados do presente estudo, uma pergunta surge: por que razão o nível geral de compromisso na organização privada é significativamente mais elevado do que na organização pública? Será apenas devido às características pessoais de quem aí trabalha? Na realidade, foram encontradas diferenças na preferência por Foco Financeiro e Autonomia, com os participantes da organização privada a desejarem significativamente mais presença destes preditores do compromisso. Já a análise dos resultados no Questionário de Personalidade apenas indica diferenças significativas entre as duas subamostras nas médias das escalas Conceptual e Emotivo, e estes fatores não se revelam preditores significativos do estado de compromisso.

Todavia, as características preferidas no conteúdo e no ambiente de trabalho pelos participantes das duas organizações têm bastantes sobreposições, salientando-se o Desenvolvimento Pessoal e a Equidade. Após controlar a variável setor de atividade, o ajustamento entre preferência e presença e as características da função atual que predizem melhor o nível de compromisso são a Variedade das Tarefas, a Autonomia e os Valores. Estas características vão ao encontro das características Diversidade de capacidades (exigência de diferentes competências), Autonomia (ter possibilidade de escolha e decisão) e, numa interpretação lata do conceito de valores pessoais, Significado do trabalho (em que medida o trabalho tem impacto noutras pessoas internas ou externas à organização) apontadas como desencadeadoras de motivação pelo Modelo de Características da Função (Hackman & Oldham, 1980).

A teoria da troca social afirma que quando os trabalhadores recebem recursos da organização, sejam económicos, sejam sócio emocionais, sentem uma obrigação de reciprocidade (Saks, 2006, citado por Bakker et al., 2011). É, pois, importante criar um clima organizacional favorável ao compromisso. O clima pode ser conceptualizado como "o sentimento que é transmitido num grupo pela configuração do ambiente físico e pelo modo como os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes e com as entidades e pessoas externas" (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri & Litwin, 1968, citados por Schein, 2004, p. 13) ou como "as perceções partilhadas pelos empregados acerca das estruturas, eventos, práticas, políticas e procedimentos formais e informais da organização que são recompensados, suportados e esperados no contexto dessa organização" (Reichers & Schneider, 1990, citados por Bakker et al., 2011, p. 12). Bakker et al. (2011) propõem as seis áreas da vida de trabalho de Leiter e Maslach (1997, 1999, 2008, citados por Bakker et al., 2011) para conceptualizar um clima propiciador de compromisso: controlo do volume de trabalho, recompensas, sentido de comunidade, equidade e valores, que correspondem em grande medida às características mais valorizadas pelos participantes neste estudo.

Muitas das características que se evidenciaram impulsionadoras de compromisso, como o desenvolvimento de capacidades, a variedade de tarefas, a equidade e a defesa dos valores, podem ser fortemente influenciadas pelo comportamento e estilo de liderança das chefias em geral e das chefias diretas em particular, pelo que apoiá-las e recompensá-las para que desenvolvam os comportamentos facilitadores de um clima de compromisso é de extrema importância. Kahn (1990) aponta a importância de um estilo de chefia apoiante e clarificador enquanto desencadeador de compromisso e afirma que os líderes de todos os níveis exercem uma importante influência no nível de compromisso dos trabalhadores (Khan, 2010); Harter et al. (2002) enfatizam o papel dos supervisores e chefias considerando que o compromisso

foca processos e questões que estão sob a sua influência; Schaufeli e Bakker (2004) encontraram uma relação positiva entre compromisso e *feedback*, apoio social e *coaching* por parte dos supervisores; Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006, citados por Tims & Bakker, 2014) encontraram igualmente uma relação positiva entre compromisso e apoio das chefias; Macey e Schneider (2008a) focam explicitamente o impacto do estilo de liderança no compromisso; Bakker et al. (2014) incluem a relação de alta qualidade com o supervisor e a liderança transformacional entre os recursos do trabalho que predizem o compromisso dos trabalhadores; Schaufeli e Salanova (2014) chamam a atenção para que os resultados da investigação apontam para que o compromisso é contagioso e um fenómeno coletivo, e que os líderes das equipas têm um papel importante na forma como gerem os processos sócio psicológicos nos grupos; Soane (2014) defende o desenvolvimento de uma liderança que facilite o aparecimento de compromisso entre os trabalhadores (*engaging leadership*). Dado que os resultados da presente investigação destacam a importância dos Valores e da Equidade para os participantes, é de referir as conclusões de uma investigação de Schminke (2012), em parceria com o *Ethics Resource Center* de Washington DC, que indicam as ações dos chefes diretos como as que apresentam maior impacto, mais do que as dos gestores de topo ou dos colegas, no sentimento por parte dos empregados de que a organização tem um comportamento ético.

No caso da organização do setor público, salienta-se a importância atribuída pelos participantes neste estudo à Contribuição para a Sociedade e ao alinhamento do trabalho com os seus Valores pessoais, características que percecionam como as mais presentes na sua função atual. Uma das formas de intervir para aumentar o compromisso será enfatizar este facto através de uma comunicação interna positiva e frequente, com o fim de potenciar o sentimento de orgulho e de identificação com os objetivos e a importância da missão da organização.

Parece igualmente aconselhável prestar particular atenção às condições de higiene e Segurança no Trabalho, com maior acuidade na organização pública, devido ao grande destaque dado pelos participantes do setor público à preferência por trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes, facilmente entendível à luz da atividade principal desta organização, que envolve riscos físicos para trabalhadores e utentes, e exige padrões, procedimentos e equipamentos de segurança de elevada qualidade. Contudo, há que ter em atenção que a presença desta característica na função atual é um preditor único significativo mesmo após controlar o setor de atividade. Hundley et al. (2007) associam o tema da promoção da segurança no trabalho ao da ética organizacional, argumentando que, apesar destes conceitos parecerem pouco relacionados, possuem o mesmo objetivo principal: "criar um ambiente honesto e seguro, que trate as pessoas com dignidade e respeito" (p. 88). Zelar por um ambiente livre de riscos físicos e psicológicos é um imperativo ético das organizações, pelo que criar continuamente as infraestruturas, capacitar e difundir sistematicamente os procedimentos e práticas de higiene e segurança são formas de gerar uma cultura de confiança e de garantir que a organização é vista como ética e equitativa.

A considerar igualmente nas implicações práticas há a salientar a correlação significativa encontrada entre o Nível Global de Compromisso e a preferência pela presença de características de trabalho envolvendo desafio e exigência elevada (Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal, Padrões de Trabalho e Objetivos Exigentes, elevado Volume de Trabalho, Foco Financeiro, Competição Interna, Competitividade no Setor e Responsabilidade), por um lado, e a valorização da presença na função atual de características associadas a um contexto confortável e apoiante (Progressão na Carreira & Remuneração, Desenvolvimento Pessoal, Prazer, Apoio da Chefia Direta & *Feedback*, Equidade e Trabalho em Equipa & Qualidade do Contacto Pessoal). Estes dois grupos de características apontam para dois tipos de bem-estar no trabalho, uma forma de bem-estar

ativa e energizada, alinhada com o conceito de compromisso, e uma forma mais passiva, congruente com o conceito de satisfação (Warr & Inceoglu, 2012). Nas intervenções para aumentar os níveis de compromisso é importante equilibrar estes dois aspetos, não minimizando os elementos que geram um ambiente apoiante, seguro e agradável, cuja ausência tende a causar insatisfação e mal-estar, mas introduzindo simultaneamente desafios sob a forma de responsabilidade, padrões, ritmos e objetivos de trabalho elevados, sem descuidar a disponibilização dos recursos de trabalho relevantes que permitam responder a este grau de exigência (Bakker et al., 2014; Schaufeli & Salanova, 2007, 2014), de modo a encorajar o compromisso e a não criar apenas uma força de trabalho satisfeita (Inceoglu & Warr, 2010). De referir que, de acordo com a teoria das vitaminas de Warr (2007), estas características da função e do contexto fomentadoras de compromisso e de recursos pessoais (e vice-versa), como é o caso dos objetivos exigentes, da autonomia, da variedade de tarefas e de utilização de capacidades, cuja ausência afeta a saúde mental, a felicidade e o bem-estar no trabalho, podem ter um efeito decremental quando em excesso. O limiar que estabelece a fronteira entre o seu impacto benéfico e o início de um possível efeito negativo é difícil de estabelecer e depende, segundo Warr (2007), de características pessoais que atuam como moderadores. Em consequência, é fortemente aconselhável um acompanhamento criterioso dos efeitos das intervenções na área do *redesign* de funções e da ativação dos níveis de compromisso.

Quanto ao traço de personalidade Simpático se ter revelado um preditor único significativo do compromisso, uma possível futura linha de investigação é a de verificar se isto é generalizável à população portuguesa e pode ser considerado uma característica da cultura nacional, e/ou se esta predisposição está positivamente relacionada com sentimentos de bem-estar pessoal, com os decorrentes impactos na satisfação e no compromisso no trabalho (Robertson & Cooper, 2011), protegendo eventualmente do sentimento de cinismo e

despersonalização em relação ao trabalho e aos seus destinatários, uma das dimensões do *burnout* (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2014).

As limitações deste estudo centram-se na amostra reduzida tendo em consideração o número de variáveis envolvidas e no facto de as subamostras da organização pública e da organização privada terem características demográficas diferentes a nível da idade (participantes do setor privado mais jovens), do sexo (mais homens na subamostra do setor público, mais mulheres na do setor privado), do nível funcional (mais chefias na subamostra do setor privado) e do tempo de permanência na função (mais participantes há menos tempo a exercerem a função atual na subamostra do setor privado).

Apesar de os resultados terem apontado algumas tendências congruentes com as conclusões de investigações internacionais sobre o tema do compromisso, esperava-se que indicassem de forma mais concludente quais os melhores preditores do estado de compromisso para cada uma das organizações estudadas. A dimensão das duas subamostras, a extensão do questionário e a diversidade de características da função envolvidas, contribuíram provavelmente para que esta expectativa não se concretizasse. Conquanto a variedade das características do trabalho focadas no Questionário de Compromisso seja propositada, porque alinhada com o pressuposto de que as teorias e práticas de *design* das funções que defendem que 'um tamanho serve para todos' (*'one-size-fits-all'*) não têm em consideração que o grau em que uma determinada característica de trabalho ocasiona bem-estar e compromisso depende de quanto a pessoa a valoriza (Inceoglu & Warr, 2009; Macey et al., 2009), uma redução desta versão experimental do questionário é necessária de modo a tornar o instrumento mais amigável para os respondentes e mais eficaz enquanto instrumento de diagnóstico do nível de compromisso, fornecedor de informação sobre as intervenções organizacionais mais apropriadas para o manter ou aumentar. Considerando a tendência para

a crescente escassez de recursos que caracteriza o panorama económico e organizacional atual, é particularmente relevante uma seleção criteriosa dos impulsionadores de compromisso em que a organização deve investir. Construir instrumentos que proporcionem resultados precisos e válidos, adequados à diversidade de contextos organizacionais, é particularmente útil para esse objetivo.

Por outro lado, a aplicação das ideias e dos ensinamentos retirados da investigação em torno da emergência do interesse pelas emoções positivas em todas as esferas da vida surge como crucial para contrabalançar um clima de 'realismo económico', em que as pessoas parecem por vezes ser encaradas como um bem descartável ou, mesmo, como um mal necessário.

Afinal, pessoas e organizações, ou organizações constituídas por pessoas, podem e devem aliar-se como parceiros na busca constante da diversidade pautada pela individualidade; resta saber se o fim último da psicologia – a procura da individualidade – consegue ser promotora de bem-estar e satisfação. Os dados sugerem que há passos que vão fazendo esse caminho.

Bibliografia

- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 questions for research and practice. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 3-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Alea, N., Diehl, M., & Bluck, S. (2004). Personality and emotion in late life. In C. D. Spielberger (Editor-in-Chief), *Encyclopedia of applied psychology: Vol. 3. Per-Y* (pp.1-10).Oxford, UK: Elsevier Academic Press.
- Bain, N., & Mabey, B. (1999). *The people advantage: Improving results through better selection and performance*. London: Macmillan Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-0314113-091235
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York, US: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154. doi: 10.1002/job.515

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. In M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. de Wit, K. van den Bos, & M. S. Stroebe (Eds.), *The scope of social psychology: Theory and applications* (pp. 229-252). New York, US: Psychology Press.
- Bangerter, A., Grob, A., & Krings, F. (2001). Personal goals at age 25 in three generation of the twentieth century: Young adulthood in historical context. *Swiss Journal of Psychology / Schweizerische Zeitschrift für Psychologie / Revue Suisse de Psychologie*, 60(2), 59-64. doi: 10.1024//1421-0185.60.2.59
- Bartram, D. (2008). Work profiling and job analysis. In N. Chmiel (Ed.), *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (2nd ed., pp. 3-28). Malden, US: Blackwell Publishing.
- Bartram, D., Brown, A., Fleck, S., Inceoglu, I., & Ward, K. (2006). *OPQ32 Technical Manual*. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). A framework for examining organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 1-10). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. doi: 10.1111/jasp.12208
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2012). *SPSS for psychologists* (5th edition). New York, US: Palgrave Macmillan.

- Browsers, A., Tomic, W., & Stijnen, S. (2002). A confirmatory factor analysis of scores on the teacher efficacy scale. *Swiss Journal of Psychology*, 61(4), 211-219.
- Caprara, G. V., & Cervone, D. (2004). Personality assessment. In C. D. Spielberger (Editor-in-Chief), *Encyclopedia of applied psychology: Vol. 3. Per-Y* (pp. 11-14). Oxford, UK: Elsevier Academic Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2003). Self-regulatory perspectives on personality. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology: T. Millon & M. J. Lerner* (Vol. Eds.), Vol. 5, *Personality and social psychology* (pp. 185-208). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, US: Jossey-Bass Publishers.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Derks, D., van Duin, D. Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 155-177. doi: 10.1111/joop.12083
- Engagement. (n. d.). In *Cambridge Dictionary: dicionário Inglês-Português*. Retirado em Dezembro, 1, 2016, de <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/>

- Engagement. (n. d.). In *Infopédia, Dicionários Porto Editora: Inglês - Português*. Retirado em Dezembro, 1, 2016, de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/engagement>
- Engagement. (n. d.). In *Michaelis: moderno dicionário Inglês & Português*. Retirado em Dezembro, 1, 2016, de <http://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/>
- Fleck, S., & Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 31-42). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gallup (2013). *State of the global workplace*. Washington, D.C.: Author.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49. doi: 10.1037/a0023015
- George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 53-59. doi: 10.1080/1359432X.2010.509924
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174. doi: 10.1016/j.jvb.2005.01.003

- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R. B., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1-7. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02015.x
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Harrison, D. A., & Newman, D. A. (2013). Absence, lateness, turnover, and retirement: Narrow and broad understandings of withdrawal and behavioral engagement. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology*: N. W. Schmitt & S. Highhouse (Vol. Eds.), Vol. 12, *Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 262-291). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminating validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 36-39.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2, 268-279.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modelling* [White paper]. Acedido em <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Holman, D. (2005). Call centres. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The essentials of the new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

- Hundley, P. S., Jacobs, & F. Drizin, M. (2007). *Workforce engagement, strategies to attract, motivate & retain talent*. Scottsdale, Ariz: WorldatWork Press.
- Inceoglu, I., & Fleck, S. (2010). Engagement as a motivational construct. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 74-86). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Inceoglu, I., Fleck, S., & Bartram, D. (2009). *Dispositional motivation and work engagement*. Paper presented at the British Psychological Society Occupational Psychology Division Annual Conference, Blackpool, UK, 14-16 January 2009.
- Inceoglu, I., & Shalfrooshan, A. (2010, January). Personality and engagement. In *Disentangling Engagement*. Symposium conducted at the British Psychological Society Occupational Psychology Division Conference, Brighton, UK.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2009). *One size doesn't fit all: Person-oriented aspects of job design*. Paper presented at the British Psychological Society Occupational Psychology Division Annual Conference, Blackpool, UK, 14-16 January 2009.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2010). *Person-job fit, job engagement and job satisfaction*. Paper presented at the 4th Global E-conference On Fit: Exploring Organisational Fit and Misfit, 8-9 December 2010.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177-181.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr., J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23. doi: 10.1037/a0014694

- Klammer, J., Skarlicki, D. P., & Barclay, L. (2002). Speaking up in the Canadian military: The roles of voice, being heard, and generation in predicting civic virtue. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(2), 122-130. doi: 10.1037/h0087162
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Khan, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 20-30). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Krentz, M., Tracey, C., Tsusaka, M., Strack, R., Garcia-Alonso, J, Dosik, D., & Kilmann, J. (2016). *The rewards of an engaged female workforce*. Acedido em <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people-organization-leadership-talent-rewards-of-engaged-female-workforce/>
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841. doi: 10.1016/j.chb.2004.11.012
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 139-157. doi: 10.1002/job.1913
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008b). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 76–83.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008a). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macey, W. M., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools, practice, and competitive advantage*. Chichester, UK: Willey-Blackwell.
- Martin, J., & Gentry, W. A. (2011). Derailment signs across generations: More in common than expected. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(3), 177-195. doi: 10.1080/10887156.2011.595973
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 47-52. doi: 10.1080/1359432X.2010.537034
- Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 62-73). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Myers, K. K., & Davis, C. W. (2012). Communication between the generations. In H. Giles, *Handbook of Intergroup Communication* (pp. 237-239). Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
- Pordata. (n.d.). *População ativa: total e por grupo etário - Portugal*. Retirado em Setembro, 17, 2016, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+-29>
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. New York, US: Palgrave Macmillan.
- Rich, B. L., & LePine, J. A. (2007, April). *Job engagement: Construct validation and relationship with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. doi: 10.1080/09585 190701763982

- Sacket, P. R., Walmsley, P. T., & Laczko, R. M. (2013). Job and work analysis. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology*: N. W. Schmitt & S. Highhouse (Vol. Eds.), Vol. 12, *Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 61-81). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York, US: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Sharlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-402). New York, US: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. In Peeters, M. C. W., de Jonge, J., & Taris, T. W. (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 293-320). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schminke, M. (2012). The employee-organization relationship and ethics: When it comes to ethical behavior who is the organization and why does it matter? In L. M. Shore, J. A-M. Coyle-Shapiro, & L. E. Tetrick, *The employee-organization relationship: Applications for the 21st century* (pp. 55-84). New York, US: Routledge.
- Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 45-65. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091255
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- SHL Group (Saville & Holdsworth Ltd). (1993). *Occupational personality questionnaire IMAGES: Manual and user's guide*. Thames Ditton, UK: Author.
- SHL Group (2007). *Employee engagement* [White paper]. Thames Ditton, UK: Author.

- SHL Portugal. (1999). *Inventário de Comportamentos Profissionais IMAGES: Manual e guia do utilizador*. Lisboa: Author.
- Soane, E. (2014). Leadership and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 149-162). Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Staats, A. W. (2003). A psychological behaviorism theory of personality. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology: T. Millon & M. J. Lerner (Vol. Eds.), Vol. 5, Personality and social psychology* (pp. 135-158). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 39-53). New York, US: Psychology Press.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2014). Job design and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 131-148). Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- Truss, C., Delbridge, R. Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2014). Introduction. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 1-11). Abingdon, Oxon, UK: Routledge.

- Vancouver, J. B. (2004). Motivational taxonomies. In C. D. Spielberger (Editor-in-Chief), *Encyclopedia of applied psychology: Vol. 2. F-Per* (pp.625-639).Oxford, UK: Elsevier Academic Press.
- Voskuijl, O. F., & Evers, A. (2008). Job analysis and competency modelling. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology* (pp. 139-162). Oxford: Oxford University Press.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045-1062. doi: 10.1037/a0027408
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138. doi: 10.1037/a0026859
- Watson Wyatt. (2007). *Watson Wyatt WorkEurope report: Bridging the employee engagement gap*. London: Author.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior*, 30, 141-145. doi: 10.1002/job.560
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200. doi: 10.1348/096317908X285633
- Yazykova, E., & McLeigh, J. D. (2015). Millennial children of immigrant parents: Transnationalism, disparities, policy, and potential. *American Journal of Orthopsychiatry*, 85(5), 38-S44. doi: 10.1037/ort0000114

Anexo A

Exemplo de Relatório Individual para Participantes do Estudo Principal

Compromisso no Trabalho

> Relatório Individual

Nome

Exemplo

Data

Julho 2013

INTRODUÇÃO

Este relatório é confidencial e destina-se ao seu uso pessoal. Baseia-se nas suas respostas ao Questionário de Compromisso no Trabalho (*Engagement at Work*).

Este relatório sintetiza o grau em que se sente comprometido(a) e motivado(a) na sua função atual, isto é, em que medida se sente envolvido(a) e entusiasmado(a) em relação ao seu trabalho. Também descreve a relação entre as suas preferências por certas características do trabalho e o nível em que estão presentes na sua atual função.

Existem duas secções principais neste relatório.

Secção 1. O seu nível de compromisso

Esta secção é acerca do seu nível de compromisso/envolvimento com a sua função e a sua organização atuais. Aqui 'compromisso' refere-se ao estado psicológico de se sentir absorvido(a), energizado(a) e entusiasmado(a) com o seu trabalho e ao seu sentimento de 'pertencer' à organização em que atualmente trabalha.

O quadro abaixo mostra o seu nível de compromisso/envolvimento em quatro tipos de facetas: Absorção, Alinhamento, Identificação e Energia.

Compromisso	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência	Na maior parte das vezes	Quase sempre	Sempre
Identificação Sente lealdade e um sentimento de pertença e de orgulho por trabalhar para a atual organização.									
Absorção 'Perde' a noção do tempo e experimenta uma sensação de concentração quando realiza o seu trabalho.									
Alinhamento Acredita naquilo que a sua atual organização faz e nos valores desta.									
Energia Sente energia e entusiasmo em relação ao seu trabalho.									

Secção 2. O seu Perfil de Características do Trabalho

(o que 'prefere' comparado com o que atualmente 'tem')

Baseada nas suas respostas ao questionário, esta secção mostra a relação entre a sua preferência por certas características do trabalho e a presença atual dessas características. Por outras palavras, descreve a semelhança entre aquilo que quer e aquilo que está disponível na sua função atual.

Nos perfis das páginas seguintes, 'Prefere' representa a sua preferência por uma determinada característica no trabalho e 'Tem' indica a sua perceção de que esta característica está realmente presente na sua função atual. Uma sobreposição entre a quantidade que prefere e a que atualmente tem, relativamente a estas características, resulta, provavelmente, num sentimento de maior comprometimento e envolvimento no seu trabalho.

A sua preferência por uma característica do trabalho e o grau em que essa característica está presente na sua função atual podem diferir de dois modos:

1. Essa característica existe **menos** na sua função atual do que aquilo que gostaria de ter. Este tipo de diferença pode afetar o seu nível de compromisso no trabalho. Por exemplo, se gostaria de ter uma remuneração muito elevada e a sua atual função lhe proporciona uma remuneração mais baixa do que a que, idealmente, deseja.
2. Essa característica está **mais** presente na sua atual função do que aquilo que gostaria de ter. Dependendo da característica do trabalho, este tipo de diferença pode não ter nenhum efeito negativo no seu compromisso no trabalho. Por exemplo, se a sua função lhe proporciona uma remuneração mais alta do que a desejada. Contudo, se tiver na sua função atual objetivos mais exigentes do que gostaria, isto pode ter um impacto negativo no nível de compromisso que sente em relação ao seu trabalho.

- Se existir uma **grande sobreposição** entre aquilo que prefere e o que atualmente tem, essa característica estará assinalada a **verde**.
- Se preferir uma **maior presença** de uma característica do que a que tem, mas a **diferença** for **pequena**, essa característica aparecerá assinalada a **amarelo**. Se preferir ter **muito mais quantidade** dessa característica do que tem atualmente, essa característica aparecerá assinalada a **vermelho**.
- Se preferir ter **um pouco menos** de uma característica do que atualmente tem, essa característica virá assinalada a **castanho**. Se preferir ter **muito menos** de uma característica relativamente ao que tem, essa característica virá assinalada a **roxo**.

Características do Trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	Diferença entre Prefere e Tem
		Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência	Na maior parte das vezes	Quase sempre	Sempre	
Ambiente Físico de Trabalho	PREFERE										5
Trabalhar em instalações limpas e confortáveis.	TEM										
Clareza do Papel	PREFERE										2
Ter claramente definidos o seu papel e os objetivos da sua função.	TEM										
Segurança de Emprego	PREFERE										1
Ter um nível elevado de garantia de manutenção do emprego.	TEM										
Objetivos Não Conflituais	PREFERE										1
Ter exigências e objetivos que não entram em conflito uns com os outros.	TEM										
Recursos Materiais	PREFERE										4
Ter bons recursos e equipamentos para fazer o trabalho.	TEM										
Apoio da Chefia Direta	PREFERE										3
Ter um chefe apoiante.	TEM										
Segurança no Trabalho	PREFERE										4
Trabalhar num ambiente seguro, com baixo risco de acidentes de trabalho.	TEM										
Feedback	PREFERE										4
Receber feedback sobre o seu desempenho.	TEM										
Baixo Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	PREFERE										-1
Ter de trabalhar além do horário normal.	TEM										
Autonomia	PREFERE										3
Ter controlo sobre o seu trabalho e as suas tarefas.	TEM										
Expressão da Opinião	PREFERE										4
Ter a oportunidade de expressar as suas opiniões.	TEM										
Influência Alargada	PREFERE										2
Ter influência na organização para além do estrito âmbito da sua função.	TEM										

Características do Trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	Diferença entre Prefere e Tem
		Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência	Na maior parte das vezes	Quase sempre	Sempre	
Inovação	PREFERE										3
Trabalhar num ambiente inovador e desenvolver atividades inovadoras.	TEM										
Contribuição para a Sociedade	PREFERE										3
Fazer a diferença na vida das pessoas.	TEM										
Responsabilidade Corporativa	PREFERE										1
Trabalhar numa organização que é socialmente responsável.	TEM										
Valores	PREFERE										3
Fazer um trabalho fortemente consistente com os seus valores pessoais.	TEM										
Equidade	PREFERE										3
Ser tratado(a) de forma justa e com igualdade pela organização.	TEM										
Competitividade no Setor	PREFERE										3
Trabalhar num mercado competitivo.	TEM										
Foco Financeiro	PREFERE										-1
Ser exigido que aumente a faturação ou corte custos.	TEM										
Competição Interna	PREFERE										0
Ter de competir com colegas.	TEM										
Pagamento por Resultados	PREFERE										5
Ter uma remuneração que depende do seu desempenho.	TEM										
Perícia	PREFERE										2
Ter de utilizar muitos conhecimentos especializados.	TEM										
Desenvolvimento Pessoal	PREFERE										3
Ter oportunidade de desenvolver as suas competências.	TEM										
Objetivos Exigentes	PREFERE										1
Ter de atingir objetivos exigentes e difíceis.	TEM										

Características do Trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	Diferença entre Prefere e Tem
		Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência	Na maior parte das vezes	Quase sempre	Sempre	
Volume de Trabalho	PREFERE										3
Ter muito trabalho para fazer.	TEM										
Variedade das Tarefas	PREFERE										1
Ter uma grande diversidade na função e nas tarefas.	TEM										
Padrões de Trabalho	PREFERE										0
Ser exigido um trabalho que vá ao encontro de padrões de qualidade elevados.	TEM										
Trabalho em Locais Variados	PREFERE										1
Trabalhar numa série de locais diferentes.	TEM										
Estatuto	PREFERE										6
Ter uma função que confere uma posição de elevado estatuto.	TEM										
Progressão na Carreira	PREFERE										4
Ter uma função com boas oportunidades de carreira.	TEM										
Remuneração	PREFERE										5
Ter oportunidade de ganhar muito dinheiro.	TEM										
Mobilidade na Carreira	PREFERE										4
Ter oportunidade de desempenhar funções diferentes durante a carreira.	TEM										
Responsabilidade	PREFERE										2
Desempenhar uma função com responsabilidades de gestão ou supervisão.	TEM										

Características do Trabalho		0	1	2	3	4	5	6	7	8	Diferença entre Prefere e Tem
		Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência	Na maior parte das vezes	Quase sempre	Sempre	
Quantidade de Contacto Social	PREFERE										1
Ter muita interação com outras pessoas.	TEM										
Trabalho em Equipa	PREFERE										4
Fazer parte de uma equipa que trabalha de modo cooperante e próximo.	TEM										
Qualidade do Contacto Social	PREFERE										3
Dar-se bem com as pessoas com quem trabalha.	TEM										
Trabalho em Rede	PREFERE										0
Interagir com outras pessoas dentro e fora da organização.	TEM										
Prazer	PREFERE										4
Ter a oportunidade de se divertir e retirar gratificação do trabalho.	TEM										

Formas de melhorar o seu nível de compromisso/motivação

Preferiria ter mais:	
Ambiente Físico de Trabalho	Identifique aquilo de que não gosta no seu ambiente físico de trabalho ou que tem um impacto negativo no seu trabalho, e divida esses fatores em importantes e não importantes (para si). Separe os fatores importantes em dois grupos: os possíveis de mudar e os impossíveis de mudar. Foque-se nas coisas que podem ser mudadas e apresente essas suas preocupações à sua chefia e às pessoas apropriadas.
Recursos Materiais	Quando começar uma tarefa, liste todos os processos chave e os pontos de controlo necessários para atingir o objetivo. Identifique os recursos de que precisa e em que medida estão disponíveis. Se os recursos adequados não estão disponíveis para alguma parte do projeto, veja como pode planejar de modo a contornar isto ou comunique este facto às pessoas adequadas.
Segurança no Trabalho	Frequente toda a formação ou sessões de informação sobre saúde e segurança no trabalho que estiverem disponíveis na sua organização. Apresente as suas preocupações a alguém do departamento de Recursos Humanos ou de Gestão das Instalações, primeiro verbalmente e depois por escrito, se nada acontecer.
Feedback	Identifique pessoas que lhe possam dar <i>feedback</i> e diga-lhes abertamente porque deseja essa informação sobre o seu desempenho. Peça regularmente às pessoas adequadas <i>feedback</i> sobre questões específicas, preferencialmente logo no final de uma tarefa ou de um projeto. Mantenha um 'registo pessoal' de modo a poder refletir sobre esse <i>feedback</i> , acompanhar o seu desempenho e identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
Expressão da Opinião	Aumente a quantidade de oportunidades para apresentar a sua opinião envolvendo-se nos processos de tomada de decisão. Fale com representantes dos trabalhadores que possam fazer chegar as suas opiniões aos níveis hierárquicos superiores da organização.
Pagamento por Resultados	Escreva aquilo que acredita que está a ser pago(a) para fazer. Quais são os resultados mais importantes que tem de produzir? Peça à sua chefia para lhe mostrar relações claras entre o seu desempenho e quaisquer aumentos salariais ou bónus de que tenha beneficiado.
Estatuto	Refleta sobre o que o estatuto realmente significa para si. Fale com confiança acerca do seu trabalho com a sua chefia e os seus colegas. Assegure-se de que as suas ideias e sucessos são reconhecidos.
Progressão na Carreira	Defina o que quer da sua carreira profissional. Procure oportunidades de melhorar as suas capacidades em áreas de que necessite para avançar e para trabalhar em ambientes que aumentem a sua visibilidade na organização. Estabeleça metas para aumentar a sua progressão na carreira e/ou as suas responsabilidades.
Remuneração	Pense acerca da remuneração que pode esperar considerando as suas qualificações e experiência e discuta isto com a sua chefia. Existem outros benefícios envolvidos na sua situação profissional que sejam valorizáveis, por exemplo, boas oportunidades de formação e desenvolvimento? Identifique as funções na sua organização que oferecem oportunidades de uma remuneração mais elevada e planeie a sua carreira de modo a alcançar essas posições.
Mobilidade na Carreira	Examine o que quer da sua carreira e porquê. Considere se mudar de função lhe traria benefícios a longo prazo. Procure qualquer oportunidade de mudar para um papel profissional diferente que possa existir.
Trabalho em Equipa	Procure oportunidades para comunicar mais com as pessoas da sua equipa. Pense qual seria o tipo de apoio que os seus colegas receberiam com agrado. Mostre interesse pelas tarefas e envolva-se nas atividades, ao mesmo tempo que ajuda os seus colegas a fazerem isto também.
Prazer	Examine o modo como trabalha com as pessoas e identifique como poderia introduzir algum divertimento/alegria. Envolva-se na organização de eventos sociais ou de equipa. Convide pessoas de outros departamentos que possam introduzir e iniciar atividades divertidas e agradáveis.

Dado que a informação deste relatório o(a) pode ajudar no seu desenvolvimento pessoal no trabalho, recomendamos que o partilhe com a sua chefia direta, com um técnico de Recursos Humanos ou com um conselheiro profissional, conforme o apropriado, de modo a debater qual a melhor estratégia de progressão. Este relatório foi concebido para seu uso pessoal e é confidencial. A SHL não divulgará este perfil a outras pessoas da sua organização a menos que tenha recebido permissão da sua parte para o fazer.

ACERCA DESTE RELATÓRIO

Este relatório incluiu informação obtida com o Questionário de Compromisso (*Engagement*) a que respondeu e fundamentalmente reflete as suas respostas. A informação deste relatório é estritamente confidencial e fica ao seu critério partilhá-la com outras pessoas. Devem ter-se os devidos cuidados na interpretação de questionários de autoavaliação, devido à sua natureza subjetiva. Este relatório foi gerado por um programa informático. O Grupo SHL e os seus associados não aceitam nenhuma responsabilidade pelas consequências da utilização deste relatório, incluindo negligência na utilização dos seus conteúdos.

© 2013, SHL Group Ltd

www.shl.com

SHL é uma marca registada do SHL Group Limited.

Este relatório foi produzido pela SHL para utilização pelos seus clientes e o seu conteúdo é propriedade intelectual da SHL. Como tal, a SHL permite ao cliente a reprodução, distribuição, correção e arquivo deste relatório apenas para uso interno e não comercial. Todos os outros direitos da SHL são reservados.